

Republique Algérienne Democratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abou Bekr Belkaid TLEMCEM



Faculté des Sciences Économiques Commerciales et de Gestion
Département des sciences économiques

Thèse de doctorat en Sciences Économiques

Thème:

L'impact du Consulting-Management sur la Performance des Entreprises Algériennes

Présenté par:

 **BESAID Nadjim**

Sous la direction de:

Pr. MERABET Slimane

Membre du jury:

Pr. BENMANSOUR Abdellah	Professeur	Président	Université de Tlemcen
Pr. MERABET Slimane	Professeur	Superviseur	Université de Tlemcen
Pr. KHALDI Khadidja	Professeur	Examineur	Université de Tlemcen
Dr. BELHADJ Meriem	MCA	Examineur	Université de Tlemcen
Pr. BENDAHDJANE Mohamed El-Amine	Professeur	Examineur	Université de Tissemsilt
Pr. OMAR BELKHEIR Djaoued	Professeur	Examineur	Université de Saida

Année universitaire: 2025-2026

Republique Algérienne Democratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abou Bekr Belkaid TLEMCEM



Faculté des Sciences Économique Commerciale et de Gestion
Département des sciences économiques

Thèse de doctorat en Sciences Économiques

Thème:

**L'impact du Consulting-Management sur la
Performance des Entreprises Algériennes**

Présenté par:

✍ Besaid Nadjim

Sous la direction de:

Pr. MERABET Slimane

Membre du jury:

Pr. BENMANSOUR Abdellah	Professeur	Président	Université de Tlemcen
Pr. MERABET Slimane	Professeur	Superviseur	Université de Tlemcen
Pr. KHALDI Khadidja	Professeur	Examineur	Université de Tlemcen
Dr. BELHADJ Meriem	MCA	Examineur	Université de Tlemcen
Pr. BENDAHDJANE Mohamed El-Amine	Professeur	Examineur	Université de Tissemsilt
Pr. OMAR BELKHEIR Djaoued	Professeur	Examineur	Université de Saida

Année universitaire: 2025-2026

Dédicace

Mes dédicaces vont de tout cœur à ceux qui ont fait ma force.

A la mémoire de ma très chère mère, qui ne m'a jamais laissé tomber, et depuis le début, Que Dieu te bénisse, Maman.

A mon très cher Père pour son soutien irréprochable,

A mon encadreur Mr Merabet Slimane, qui en plus d'être un encadrant exceptionnel, a été un soutien moral et un guide qui a su me remotiver dans les moments les plus difficiles.

Et, toute ma famille réunie.

✍ Mr. Bassaid Nadjim

Remerciement

En tout premier lieu, on remercie le bon Dieu, tout puissant, de nous avoir donné la force pour survivre, ainsi que l'audace pour dépasser toutes les difficultés.

Ma plus grande gratitude va à mon directeur de thèse Dr. Merabet Slimane, pour sa disponibilité permanente, la confiance qu'il m'a accordée, et ses précieux conseils, sa patience, son soutien indéfectible qui m'ont permis de mener à bien ce travail.

Je remercie ma famille, pour leur soutien et leur motivation sans relâche. Je voudrais les remercier pour les sacrifices qu'ils ont consentis.

On exprime toute notre reconnaissance au Dr. Benmensour Abdellah, pour avoir bien voulu accepter de présider le jury de cette thèse.

Que Dr. Mme. Khaldi Khadija, Mca. Mme. Belhadj Meriem, Dr. Bendahmane Mohamed El Amine, Dr. Omar Belkheir Djawad, trouve ici l'expression de nos vifs remerciements pour avoir bien voulu examiner ce travail.

Nous tenons à remercier pour l'aide inestimable de Mme. Souhila Sheikh Sled. (Responsable post-graduation, faculté des sciences économiques, université de Tlemcen), Dr. Tafer Zohir (Directeur de publication de la Revue El Bachair), M. Farid Bensaadoune (Directeur de la maison d'éditions Kounouz-Editions, Le Dr. Maliki Samir (responsable de la formation doctorale), Le Dr. Benladghem Fethi (Doyen de la faculté des sciences économiques de l'université de Tlemcen), ainsi que tous les représentants (directeurs, chefs d'entreprises, comptables, managers ...) des entreprises visités dans l'étude de la thèse.

Je remercie tout particulièrement le Dr. Benmaamer Abdelbasset et le Dr. Benghanem Abdelhadi pour leurs aide cruciale qu'ils m'ont apporté à finaliser le côté économétrique de cette thèse, ainsi que mon ami le Docteur Laridji Mohamed Amine pour son aide déterminante et son soutins dans la réalisation de ce travail, Je remercie chaleureusement mes ami(e)s, pour leurs soutiens et leurs motivations. Je dois un grand merci à tous ceux qui m'ont aidé de prêt ou de loin et m'ont permis d'aller un pas en avant. Afin de n'oublier personne, nos vifs remerciements s'adressent au corps professoral et administratif de la Faculté des Sciences Economiques et à tous ceux qui m'ont aidé à la réalisation de cette modeste thèse.

Table des matières

Dédicace	I
Remercîment.....	II
Table des matières	III
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VIII
Résumé.....	X
Introduction Générale	1
<i>Chapitre I. La performance de l'entreprise.....</i>	<i>8</i>
Introduction	8
I-La définition de la performance d'entreprise:.....	10
1. Prédominance de la dimension financière dans l'application de la performance:	12
2-Apparition des indicateurs non financiers:	13
II-Les différents types de performance et ces indicateurs:.....	15
1.La performance financière:	15
1.1) Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise:	16
2.La performance commerciale:.....	23
3.La performance de production:	28
4.La Performance humaine	29
5.La performance sociale	31
6.La Performance stratégique	34
7.La Performance concurrentielle	37
III-Mesurer la performance:	46
1-Les différents types d'indicateurs de la performance.....	47
2-Les outils de mesure de la performance:	50
Conclusion:.....	60
<i>Chapitre II. Le Consulting - Management</i>	<i>62</i>
Introduction	63
I-Historique et définition du concept de consulting-management.....	64
1-L'historique du consulting management	64
2-Définition du concept de Consulting-Management ou Conseil en Management:	68
3-Notre définition finale:	75
4- Evolution du marché du consulting:	76
5-Le consulting Management en Pratique:	79
II-Les étapes du processus de consulting management:	81
Etape 1: L'entrée	82
Etape 2: Le contrat	85
Etape 3: L'enquête.....	85
Etape 4: l'interprétation	87
Etape 5: Le Feedback	87
Étape 6: Alternatives	88

Étape 7: La Décision	88
Étape8: L'Action.....	89
Étape 9: L'évaluation	91
Etape 10: La Sortie.....	92
III-Potentiels et Limites de la Consultation.....	93
1-Les dix principales causes d'échec d'une mission de Consulting Management, Selon Do Marcolino(2010)	96
Conclusion.....	97
<i>Chapitre VIII: Le Consulting en Performance</i>	100
Introduction:	100
I-Qu'es ce que le conseil en performance:	101
II-Les acteurs du conseil en performance et leurs taches:.....	108
1-Les taches des consultants en performance:	108
2-Les acteurs dans le conseil en performance:.....	110
III-Le processus de consulting en performance et ces critères d'efficacité:	113
1-Le processus de consulting en performance:	113
2-Les critères d'efficacité et de cohérence du processus de conseil en performance:	119
Conclusion:.....	121
<i>Chapitre IX: Etudes Antérieures</i>	124
Introduction:	124
I-Genèse de l'intervention du consulting- Management dans la performance des entreprises	125
II-Modèles théoriques de l'intervention du consulting-management dans les entreprises:	132
III-Etudes et publications empiriques rattachants le consulting-management a la performance de l'entreprise	140
Conclusion.....	160
<i>Chapitre X: Partie Pratique</i>	163
Introduction:	163
I-Méthodes statistiques:	164
1-Moyenne arithmétique.....	164
2-Écart-type.....	164
3-Alpha de Cronbach.....	164
4-Corrélations de Pearson.....	164
5-Régression linéaire	164
6-ANOVA.....	164
II- Traitements statistiques	164
1-Population et échantillon de l'étude	164
2-Méthodologie de l'étude	165
3-Méthodes de collecte de données.....	165
III. La fiabilité:.....	167
VI-L'analyse des variables démographiques.....	168
Section 02: Analyse des Corrélations	217
Section 03: Test ANOVA	218
Conclusion.....	225
Conclusion Générale	227

Bibliographie	231
Annexes	242

Liste des tableaux

Tableau (1-1): Quelques définitions de la performance.	11
Tableau(1-2): Matrice de l'écart entre l'entreprise et ces concurrents.	40
Tableau (1-3): Résumé des types de performances et leurs indicateurs.	42
Tableau (3-1): The Behaviour Engineering Model.	102
Tableau (3-2): The Human Performance Technology Process.	107
Tableau n° (5-1): Liste des établissements inclus dans l'échantillon de l'étude dans les Wilayas citées si dessus.	163
Tableau (5-2): Éléments spécifiques à la dimension du consulting Management, l'environnement entrepreneurial et la performance de l'entreprise.	166
Tableau (5-3): Degrés de l'échelle de Likert utilisée dans l'étude.	167
Tableau(5-4): Fiabilité des échelles de mesure (Alpha de Cronbach).	167
Tableau (5-5): La répartition de l'étude selon le sexe.	168
Tableau (5-6): Répartition des participants selon l'âge.	169
Tableau (5-7): Répartition des participants selon le niveau d'études.	171
Tableau (5-8): L'analyse selon la Fonction.	172
Tableau (5-9): L'analyse selon secteur d'activité.	174
Tableau (5-10): L'analyse statut juridique.	175
Tableau (5-11): La création d'entreprise remonte.	176
Tableau (5-12): La création d'entreprise remonte.	177
Tableau (5-13): Types de Performance Mesurés dans l'Entreprise.	178
Tableau (5-14): Les outils financiers les plus utilisés dans les entreprises.	179
Tableau (5-15): Les nouveaux outils de performance adoptés par les entreprises dans ces dernières années.	180
Tableau (5-16): Amélioration de la performance au sein des entreprises.	181
Tableau (5-17): Nécessité d'adopter des outils de mesure de performance.	182
Tableau (5-18): Existence d'un service de mesure et d'amélioration de performance.	183
Tableau (5-19): Les indicateurs financiers les plus utilisés dans les entreprises.	184
Tableau (5-20): Évaluation de la performance des entreprise (sur les trois dernières années)... ..	185
Tableau (5-21): Mise en Place de Rencontres Formelles pour le Suivi de la Performance.	186
Tableau (5-22): Une connaissance du consulting-management (L'activité qui consiste à fournir des conseils sur la manière de gérer une entreprise le plus efficacement possible).	187
Tableau (5-23): La présence du consulting-management dans les activités des entreprises.	188
Tableau (5-24): L'objectif de l'entreprise, pour faire appel au consulting –Management.	189
Tableau (5-25): Le consulting management comme outil, a le potentiel de transformer fondamentalement la manière de travailler de votre entreprise.	191
Tableau (5-26): Mesure du savoir-faire que le consultant apporte au sein de l'entreprise.	192
Tableau (5-27): Expérience avec le conseil en management noter sur une échelle de 1 à 5.	193
Tableau (5-28): L'ampleur du consulting – management sur l'organisation globale des entreprises.	194
Tableau (5-29): La performance peut être augment d'après les recommandations du consultant.	195

Tableau (5-30): Les consultants et collaborateurs peuvent augmenter la performance de l'entreprise en travaillant ensemble.....	196
Tableau (5-31): Satisfaction à la Lecture du Rapport du Consultant noter de 1 à 5.	197
Tableau (5-32): Mise en Œuvre des recommandations du consultant dans l'entreprise.	198
Tableau (5-33): Les consultants ont suffisamment de compétences et d'expérience pour piloter la performance de l'entreprise.	199
Tableau (5-34): L'utilité du consulting – Management dans les entreprises sera d'un point de vue stratégique dans	200
Tableau (5-35): L'activité de recherche au sein des entreprises.	201
Tableau (5-36): La demande des clients des entreprises.	202
Tableau (5-37): La survie des entreprises est en danger.....	203
Tableau (5-38): De la place sur le marché de produits pour d'autres entreprises.	204
Tableau (5-39): Difficulté des entreprises de se maintenir longtemps sur le marché actuel.	205
Tableau (5-40): Entreprise a une position dominante sur le marché.....	206
Tableau (5-41): Anticipation des évolutions de l'environnement.....	207
Tableau (5-42): Le pouvoir de négociation de votre entreprise avec ses clients et fournisseurs.	208
Tableau (5-43): La menace de la concurrence existante est selon vous.	209
Tableau (5-44): Les perspectives d'évolution de votre entreprise vous paraissent	210
Tableau (5-45): Environnement de l'entreprise.	211
Tableau (5-46): Les opportunités environnementales qui ont favorisé la décision de créer l'entreprise.	212
Tableau (5-47): Choix d'implantation, considération de l'attachement à la région.....	213
Tableau (5-48): Les facteurs qui sont à l'origine de la localisation de L'entreprise.....	214
Tableau (5-49): Environnement entrepreneurial a une influence sur la croissance de l'entreprise.	215
Tableau (5-50): Corrélation entre l'environnement la performance et le consulting.....	217
Tableau (5-51): Récapitulatif des modèles.	217
Tableau (5-52): Résultats du test ANOVA.....	218

Liste des figures

Figure (1-1):	12
Figure (1-2): La performance commerciale	24
Figure (1-3): Les 5 forces de porter.....	39
Figure (1-4): Le tableau de bord prospectif développé par Robert Kaplan et David Norton.	53
Figure(1-5): Les indicateurs principaux de la performance globale de l'entreprise	59
Figure(2-1): Le processus de consultation.	82
Figure (3-1): The ADDIE Model.	103
Figure (3-2): le Robert F. ET Mager, Peter Pipe Model.....	104
Figure(3-3): le processus de consulting en performance.	113
Figure (5-1): Répartition de sexe	168
Figure (5-2): Répartition d'âge.	170
Figure (5-3): Répartition niveau d'études.....	172
Figure (5-4): La fonction occupé	173
Figure (5-5): Secteurs d'activités.	174
Figure (5-6): statuts juridiques	176
Figure (5-7): création d'entreprise.	177
Figure (5-8): concept de performance	178
Figure (5-9): Performances mesurés.	179
Figure (5-10): Outils financiers utilisés.....	180
Figure (5-11): outils de performance utilisés.	181
Figure (5-12): outils d'amélioration de la performance.	182
Figure (5-13): La nécessité des outils de performance.....	183
Figure (5-14): Existence de service de mesure et d'amélioration de performance.	184
Figure (5-15): Indicateurs Financiers Utilisés.....	185
Figure (5-16): Évaluation de la performance	186
Figure (5-17): Rencontres formelles	187
Figure (5-18): Connaissance du Consulting-Management.	188
Figure (5-19): Intégration du Consulting-Management.	189
Figure (5-20): L'objectif du consulting-management.	190
Figure (5-21): Perception du consulting-management.	191
Figure (5-22): Mesure du savoir-faire que le consultant apporte au sein de l'entreprise.	193
Figure (5-23): Expérience avec le conseil en management noter sur une échelle de 1 à 5	194
Figure (5-24): L'ampleur du consulting – Management sur l'organisation globale des entreprises	195
Figure (5-25): La performance peut être augment d'après les recommandations du consultant.	196
Figure (5-26): Collaboration entre consultants et collaborateurs.....	197
Figure (5-27): Satisfaction à la Lecture du Rapport du Consultant.	198
Figure (5-28): la prise en compte des recommandations des consultants.	199
Figure (5-29): les compétences des consultants dans le pilotage de la performance.	200
Figure (5-30): L'utilité du consulting – Management dans les entreprises sera d'un point de vue stratégique.	201
Figure (5-31): L'activité de recherche au sein des entreprises.	202

Figure (5-32): La demande pour l'entreprise.	203
Figure (5-33): La survie de l'entreprise.	204
Figure (5-34): Place sur le marché.	205
Figure (5-35): Difficulté des entreprises de se maintenir longtemps sur le marché actuel.	206
Figure (5-36): Entreprise a une position dominante sur le marché.	207
Figure (5-37): les anticipations des évolutions de l'environnement.	208
Figure (5-38): Pouvoir de négociation.....	209
Figure (5-39): La menace de la concurrence.	210
Figure (5-40): Les perspectives d'évolution de votre entreprise.	211
Figure (5-41): L'environnement de votre entreprise.	212
Figure (5-42): Les opportunités environnementales.....	213
Figure (5-43): Les choix d'implantation.....	214
Figure (5-44): Les facteurs à l'origine de l'implantation de votre entreprise.	215
Figure (5-45): L'influence de l'environnement entrepreneuriale.	216

Résumé:

Dans un contexte économique mondial marqué par l'instabilité, l'intensification de la concurrence et les mutations rapides de l'environnement entrepreneurial, les entreprises sont contraintes de repenser en profondeur leurs modes de gestion afin d'assurer leur pérennité. La performance de l'entreprise, longtemps appréhendée sous un angle strictement financier, s'inscrit désormais dans une logique globale et multidimensionnelle intégrant des dimensions économiques, sociales, humaines, organisationnelles, stratégiques et environnementales. Cette évolution conceptuelle est particulièrement déterminante pour les entreprises algériennes, historiquement influencées par un modèle de gestion administrée et protégée, aujourd'hui confrontées aux exigences d'un environnement concurrentiel ouvert.

C'est dans ce cadre que cette thèse s'intéresse au rôle du **consulting management** comme levier potentiel d'amélioration de la performance globale de l'entreprise algérienne. Bien que largement mobilisé dans les économies libérales développées, le consulting management demeure encore relativement méconnu et insuffisamment institutionnalisé dans le tissu économique algérien. Pourtant, face à la complexité croissante des décisions managériales et à la nécessité d'un regard externe neutre et expert, le recours au consulting apparaît comme une réponse stratégique aux défis contemporains de pilotage de la performance.

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser l'impact du consulting management sur la performance des entreprises algériennes, tout en tenant compte de l'influence de l'environnement entrepreneurial. La problématique centrale s'articule autour de la question suivante: **Quel est l'impact du consulting management sur la performance globale de l'entreprise algérienne?** Pour y répondre, plusieurs questions secondaires sont abordées, portant notamment sur les formes de consulting utilisées, les indicateurs de performance mobilisés, les bénéfices perçus du consulting management, ainsi que son caractère indispensable ou complémentaire dans l'amélioration de la performance.

Sur le plan théorique, la thèse propose une analyse approfondie du concept de performance, de ses définitions, de ses différentes typologies et de ses indicateurs de mesure. Elle met en évidence la transition d'une approche financière vers une conception globale de la performance. Elle explore également le concept de consulting management, son évolution historique, ses processus d'intervention, ses apports et ses limites, ainsi que son articulation avec la performance organisationnelle.

Sur le plan méthodologique, la recherche s'appuie sur une démarche empirique visant à examiner la relation entre le consulting management, l'environnement entrepreneurial et la performance globale de l'entreprise. Les résultats obtenus permettent de confirmer l'existence d'un lien positif entre le recours au consulting management et l'amélioration de la performance, tout en soulignant le rôle déterminant de l'environnement entrepreneurial dans la concrétisation de cette performance.

En définitive, cette thèse met en lumière les apports théoriques et managériaux du consulting management pour les entreprises algériennes, tout en identifiant ses limites et en ouvrant des perspectives de recherche futures sur les conditions de son efficacité et de son ancrage durable dans le contexte économique national.

Mots-clés: *Performance Globale; Consulting Management; Entreprise Algérienne; Environnement Entrepreneurial; Concurrence; Pilotage de la Performance; Gestion Stratégique.*

Abstract:

In a global economic context marked by instability, intensified competition, and rapid transformations in the entrepreneurial environment, firms are compelled to fundamentally rethink their management practices in order to ensure long-term sustainability. Corporate performance, long approached from a strictly financial perspective, is now increasingly understood within a global and multidimensional framework encompassing economic, social, human, organizational, strategic, and environmental dimensions. This conceptual shift is particularly significant for Algerian firms, which have historically been shaped by an administratively managed and protected system and are now confronted with the demands of an open and highly competitive environment.

Within this context, the present doctoral research examines the role of management consulting as a potential lever for enhancing the overall performance of Algerian firms. Although management consulting is widely institutionalized in developed market economies, it remains insufficiently structured and underutilized within the Algerian economic fabric. Nevertheless, in light of the growing complexity of managerial decision-making and the need for neutral and specialized external expertise, recourse to management consulting appears to represent a strategic response to contemporary performance management challenges.

The primary objective of this research is to analyze the impact of management consulting on the overall performance of Algerian firms while taking into account the influence of the entrepreneurial environment. The central research question is articulated as follows: what is the impact of management consulting on the overall performance of Algerian firms? To address this issue, several secondary questions are explored, particularly those relating to the forms of consulting adopted, the performance indicators employed, the perceived benefits of management consulting, and its complementary or indispensable role in performance improvement.

From a theoretical perspective, the thesis provides an in-depth analysis of the concept of performance, its definitions, typologies, and measurement indicators, highlighting the transition from a purely financial approach to a comprehensive and integrated conception of performance. It also examines management consulting through its historical evolution, intervention processes, contributions, limitations, and its relationship with organizational performance. From a methodological standpoint, the research is based on an empirical approach aimed at examining the relationship between management consulting, the entrepreneurial environment, and overall firm performance. The findings confirm the existence of a positive relationship between the use of management consulting and performance improvement, while emphasizing the decisive role of the entrepreneurial environment in translating this performance into tangible outcomes.

Keywords: *Overall Performance; Management Consulting; Algerian Firms; Entrepreneurial Environment; Competition; Performance Management; Strategic Management.*

الملخص:

في ظل سياق اقتصادي عالمي يتسم بعدم الاستقرار، وتزايد حدة المنافسة، وتسارع التحولات التي تعرفها البيئة الاقتصادية، تجد المؤسسات نفسها مطالبة بإعادة النظر في أساليب تسييرها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية. ولم يعد أداء المؤسسة يُقاس انطلاقاً من مؤشرات مالية فقط، بل أصبح يُنظر إليه ضمن مقاربة شاملة ومتعددة الأبعاد تشمل الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبشرية، والتنظيمية، والاستراتيجية، والبيئية. وتكتسي هذه التحولات المفاهيمية أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، التي تأثرت تاريخياً بنمط تسيير إداري ومحلي، وأصبحت اليوم تواجه متطلبات اقتصاد السوق والمنافسة المفتوحة.

في هذا الإطار، تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة دور **الاستشارة في مجال التسيير** باعتبارها أداة محتملة لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة الجزائرية. ورغم الانتشار الواسع لممارسة الاستشارة في مجال التسيير في الاقتصادات المتقدمة، فإنها لا تزال تعرف ضعفاً في التنظيم وقلة في الاعتماد عليها داخل النسيج الاقتصادي الجزائري. غير أن تعقّد عملية اتخاذ القرار وتزايد الحاجة إلى خبرة خارجية محايدة ومتخصصة يجعل من اللجوء إلى الاستشارة في مجال التسيير خياراً استراتيجياً لمواجهة التحديات المرتبطة بتسيير الأداء.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل أثر الاستشارة في مجال التسيير على الأداء الشامل للمؤسسات الجزائرية، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة الاقتصادية المحيطة. وتنتقل الإشكالية المركزية من التساؤل التالي: ما أثر الاستشارة في مجال التسيير على الأداء الشامل للمؤسسة الجزائرية؟ وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم التطرق إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية، لاسيما تلك المتعلقة بأنواع الاستشارة المعتمدة، ومؤشرات قياس الأداء المستخدمة، والمنافع المتحققة من الاستشارة في مجال التسيير، إضافة إلى مدى اعتبارها أداة مكتملة أو ضرورة حتمية في تحسين الأداء.

على الصعيد النظري، تقدم الأطروحة دراسة تحليلية معمقة لمفهوم الأداء من حيث تعريفاته، وأنواعه، ومؤشرات قياسه، مع إبراز الانتقال من المقاربة المالية إلى المقاربة الشاملة للأداء. كما تتناول مفهوم الاستشارة في مجال التسيير من خلال تتبع تطوره، وآليات تدخله، وإسهاماته، وحدوده، وعلاقته بأداء المؤسسة. أما من الناحية المنهجية، فتعتمد الدراسة على مقاربة ميدانية تهدف إلى تحليل العلاقة بين الاستشارة في مجال التسيير، والبيئة الاقتصادية، والأداء الشامل للمؤسسة. وقد بينت النتائج وجود أثر إيجابي للاستشارة في مجال التسيير على تحسين الأداء، مع التأكيد على الدور المحوري للبيئة الاقتصادية في تحقيق هذا الأداء.

الكلمات المفتاحية: الأداء الشامل؛ الاستشارة في مجال التسيير؛ المؤسسة الجزائرية؛ البيئة الاقتصادية؛ المنافسة؛ تسيير الأداء؛ التسيير الاستراتيجي.

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans le contexte économique mondial actuel; l'entreprise évolue dans un environnement instable et incertain, l'entreprise en tant qu'entité économique, Xavier Richet(2014)⁽¹⁾, Doit faire face aux mutations permanentes de son environnement, la mondialisation des marchés et une concurrence intensive, Jean Pierre Martin(2001)⁽²⁾.

L'écosystème entrepreneurial connaît un rythme de transformation accéléré, particulièrement notable récemment. Cette vitesse, source d'une imprévisibilité constante, impose aux entreprises la nécessité de renforcer significativement leurs compétences en matière d'adaptation et de se doter d'une puissance d'innovation accrue.

L'histoire du monde des affaires et du management est couramment analysée à travers le prisme des actions de ses leaders, auxquels sont généralement attribués les succès ou les échecs des organisations.

Aujourd'hui, les parties prenantes exercent une pression considérable sur les entreprises pour qu'elles fassent preuve de réactivité et d'une haute performance. Cela impose aux sociétés d'intégrer des pratiques qui tiennent compte des enjeux sociaux et environnementaux. L'objectif est de contribuer aux buts de développement durable tout en préservant leur viabilité économique.

Face à un environnement économique et écologique en perpétuelle mutation, la survie des entreprises algériennes repose sur leur capacité à s'adapter en continu. Cette pérennité est directement conditionnée par leur performance globale. Cependant, lier la subsistance de l'entreprise uniquement à son succès financier, comme ce fut l'usage, ne suffit plus; le concept de performance lui-même est désormais bien plus étendu et multidimensionnel.

La performance d'entreprise a évolué: ce n'est plus un concept purement financier, mais une notion globale et multidimensionnelle qui englobe toutes les facettes de l'organisation (économique, sociale, environnementale, et managériale). », (Dominique Fernandez poisson), La Performance ou les Performances de l'entreprise, a toujours fait l'objet de débats houleux et recherches actives, et malgré qu'ils furent nombreux; n'ont pas pu dégager définitivement et avec clarté, les contours d'un concept global. Quel dirigeant d'entreprise, quel expert en management,

⁽¹⁾ Richet Xavier (2014). L'internationalisation des firmes chinoises: croissance, moteurs, stratégies. Revue Tiers Monde, Vol. 3, No. 219, Pages 59-76.

⁽²⁾ Jean Pierre Martin (2001), l'entreprise et son environnement économique, Editions: Ellipses.

n'a-t-il jamais utilisé le concept sans s'assurer de sa réelle portée ? Certes il n'existe pas de référent standard, servant d'étalon de mesure de la performance, mais l'aspect multi – dimensionnel du concept n'est pas une raison de rejet de son utilisation.

Le management et l'approche de la performance dans les entreprises algériennes (publiques et privées), qu'ils soient pratiqués par les dirigeants ou enseignés par les universitaires, restent largement marqués par des perceptions héritées de l'ancienne économie administrée (ou "hors marché"). Protégées et régulées par l'État, ces entreprises ont longtemps évolué dans une "bulle" leur ayant épargné l'exposition aux risques concurrentiels (économiques, financiers, commerciaux, etc.). Cette situation a engendré ce que Hicks appelle une "vie tranquille", éloignée de toute agressivité concurrentielle.

La performance des entreprises n'est pas une mince affaire, et face à ce défi est apparu ces dernières années dans l'environnement des entreprises algériennes, un nouveau concept qui a été utilisé très anciennement par des économies libérales pionnières notamment Anglo-Saxonnes et européennes mais pratiqué aussi par des économies libérales novatrices tels que l'économie française, le concept de ((consulting-management)), qui vise à passer en revue certaines composantes de votre entreprise et à faire en sorte de les optimiser afin d'améliorer la performance globale de votre entreprise.

De nos jours, le terme du consulting en Algérie connaît une large utilisation lors des rencontres professionnelles, des meetings et même sur le WEB, les cabinets de conseil pullulent et les consultants indépendants se multiplient, pourtant le consulting comme concept ou comme métiers reste pour beaucoup de chefs d'entreprises, un domaine obscur, méconnu, et n'est pas encore rentré dans les mœurs économiques des entreprises algériennes.

Objet de la recherche:

L'ensemble de la nouvelle vague management tel que, Jim Collins(2006)⁽¹⁾ et Ram Charan(2009)⁽²⁾ insiste sur la nécessité de la dimension performance au sein de l'entreprise. à cause de l'environnement entrepreneuriale, l'entreprise ne se voit plus comme entité économique autonome, mais comme un élément faisant partie d'un ensemble organisé et structuré, et face à cette environnement complexe ou elle sera en constante concurrence avec le reste des entreprises

⁽¹⁾ Collins Jim, (2006), De la performance à l'excellence, Devenir une entreprise Leader, Pearson Education France, Paris.

⁽²⁾ Ram Charam (2009), Manager en pleine tempête, chapitre 3: 5 stratégies pour améliorer la performance de l'entreprise, Editions: Vulbert.

concurrentes au sein de son secteur et d'autres variables (internes et externes); elle devra intégrer la notion de performance, et être constamment motivé par l'optimisation et la réalisation de cette performance.

Dans un souci de neutralité obligatoire les grandes entreprises et récemment même celle de taille moyenne et timidement les entreprises algériennes, sont tenté par la nécessité d'avoir un œil extérieur qui pourra aider à piloter évaluer et concrétisée cette performance d'on l'apparition de (consulting management) ou (consulting managériale).

Cet outil vise à apporter des solutions et les met en place sur la base d'une analyse (interne et externe) spécifique et un accompagnement adapté à la recherche qui ont intégré la notion de la performance que récemment.

La concrétisation et la gestion de la performance notre étude s'intéresse à l'importance et la relation possible entre la performance globale de l'entreprise et le consulting management.

Notre problématique se résume donc dans la question de recherche suivante:

Quel est l'impact du consulting management sur la performance de l'entreprise algérienne?

La réponse à cette question principale nécessite la réponse aux questions suivantes:

- Quel sont les formes de C.M utilisés au sein des entreprises Algériennes?
- Qu'elles sont les indicateurs utilisés par les entreprises Algériennes afin de mesurer leurs performances ?
- Quel sont les bienfaits du (C.M) sur les performances des entreprises Algériennes ?
- Est-ce que le C.M est nécessaire pour garantir la performance des entreprises Algériennes ? ou n'est qu'un outil parmi tant d'autres ?
- L'appel au C.M est-il un gage de succès pour la performance des entreprises algériennes ?
- L'environnement entrepreneurial a-t-il un impact direct ou indirect sur la performance de l'entreprise ?
- Quelques hypothèses sont alors émises:

Hypothèse 1:

Le consulting-management a un impact positif sur l'amélioration de la performance de l'entreprise

Hypothèse 2::

L'environnement entrepreneuriale de l'entreprise impact directement la performance de l'entreprise.

Afin de pouvoir répondre à la problématique centrale de notre étude, nous avons adopté un plan de recherche en 3 étapes:

Partie théorique:

Le chapitre 1 Traite du concept de performance.

Il commence par donner plusieurs définitions, et finira par une définition globale de la performance de l'entreprise qui sera utilisé dans notre thèse, le chapitre va ensuite préciser les différents types de performance et leurs indicateurs respectifs, et finira par clarifier comment mesurer la performance d'entreprise.

Le chapitre 2 Porte sur le concept du consulting management.

Il commence par décrire les prémisses et l'historique du concept de consulting et consulting-management depuis ces prémisses à nos jours, il poursuivra par décrire le processus de consulting-management (le plus utilisé) par les entreprises contemporaines avec toute ces étapes, et finira par préciser les limites de la consultation pour l'entreprise.

Le chapitre 3 Porte sur l'impact constatées ou pas, déterminent ou factuel du consulting management sur le volet performance de l'entreprise.

Ce chapitre va développer le concept de; consulting en performance, en donnant une définition détaillée du concept, ensuite décrira les acteurs et les taches précise des consultants en performance, ensuite décrira le processus de consulting en performance et ces critères d'efficacité.

Les Etudes Antérieurs:

Ce chapitre va répertorier toute les études précédentes qui ont abordé de près ou de loin les thématique étudiés dans notre thèse et pour cela il va, aborder la genèse de l'intervention du consulting-management dans la performance des entreprises; à partir de livres, articles et recherches de théoriciens économiques qui se sont penchés sur la thématique, pour ensuite traites des modèles théorique de l'interventionnisme du consulting-management au sein des entreprise;

avec des travaux plus précis sur la thématique, et à la fin nous traiterons des études et publications empiriques qui possèdent des chiffres et données traitants de la thématique.

Cas pratique (étude empirique):

Cette partie sera consacrée à une étude empirique structurée en plusieurs sections complémentaires.

La première section de ce travail est consacrée à l'exposé du dispositif méthodologique retenu. Elle vise à expliciter la posture épistémologique adoptée, la logique de la démarche scientifique suivie, ainsi que les choix méthodologiques opérés. Cette section détaille également les procédures de collecte et de traitement des données empiriques, de même que les instruments d'analyse mobilisés, dans le but d'assurer la cohérence, la rigueur et la robustesse des résultats produits au regard des objectifs de la recherche.

La deuxième section présente les résultats issus de l'exploitation des données recueillies. Ces résultats sont ensuite soumis à une analyse interprétative approfondie, permettant d'en dégager les principaux enseignements. La discussion qui en découle s'attache à mettre en perspective les constats empiriques avec les cadres théoriques mobilisés, tout en soulignant les implications majeures, tant sur le plan conceptuel que sur le plan managérial.

Enfin, la conclusion générale propose une synthèse des apports essentiels de la recherche. Elle met en lumière les contributions théoriques et pratiques du travail réalisé, tout en identifiant les limites inhérentes aux choix méthodologiques et au terrain d'étude. Cette dernière partie ouvre également des pistes de recherche futures, susceptibles d'enrichir, d'approfondir et de prolonger les réflexions engagées dans le cadre de cette étude

Partie Théorique

Chapitre I.

La performance de l'entreprise

- *Définition de la performance d'entreprise*
- *Les différents types de performances d'entreprise et ces indicateurs*
- *Mesurer la performance d'entreprise*

Chapitre I: La performance de l'entreprise

Introduction

La performance est un impératif quotidien et professionnel. Dans le domaine de la gestion, elle est l'objectif premier des dirigeants, car elle est synonyme de survie organisationnelle, ce qui en fait un sujet central de l'économie et de la recherche en management.

Paradoxalement, la performance de l'entreprise, bien que pierre angulaire du management, est un concept difficilement cernable. Sa nature floue, son problème de mesurabilité et son évolution constante dans le temps compliquent la tâche des gestionnaires qui, de tout temps, ont cherché

Le concept de performance en entreprise a longtemps été identifié au degré d'accomplissement des objectifs (Baret, 2006)⁽¹⁾ et mesuré uniquement par des indicateurs purement financiers (chiffre d'affaires, retour sur investissement, bénéfice). Cette approche visait avant tout à valoriser la richesse des actionnaires. S'il est vrai que le bénéfice est un élément central de la performance; comme l'indiquait Henri Ford (2005)⁽²⁾, le gain seul ne suffit pas), l'évolution de l'environnement économique a rendu cette vision obsolète. Contrairement à l'époque où la production garantissait la vente, la performance actuelle exige une évaluation plus large que les seuls résultats financiers. à identifier les leviers pour l'améliorer.

Germain (2006)⁽³⁾, souligne que la performance de l'entreprise ne saurait être appréhendée à travers une lecture exclusivement financière. Les instruments traditionnels de mesure, notamment les ratios de gestion, présentent en effet un caractère essentiellement rétrospectif qui limite leur pertinence pour le pilotage stratégique et la prise de décision prospective. Dès lors, la performance doit être conçue comme un construit fondamentalement multidimensionnel, intégrant des dimensions financières et non financières, en cohérence avec les transformations des environnements organisationnels contemporains. Dans un contexte

⁽¹⁾ Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, Pages 1-24.

⁽²⁾ Henry Ford (2005): quotations of Henry Ford, Applewood Books.

⁽³⁾ Christophe Germain (2006), Le pilotage de la performance dans les PME en France: une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales, Volume 19, numéro 1, Presses de l'Université du Québec.

économique marqué par une intensification de la concurrence à l'échelle mondiale et par des dynamiques d'hyper-compétition, l'adoption de cette approche élargie apparaît comme une condition nécessaire à la capacité d'adaptation des entreprises et à la pérennisation de leurs avantages compétitifs

Bessire (1999)⁽¹⁾, affirme que la performance représente le résultat ultime de l'ensemble des efforts consentis par une entreprise ou une organisation. Dans un environnement concurrentiel en perpétuelle recomposition, les entreprises se trouvent ainsi confrontées à une exigence constante de révision de leurs choix stratégiques, ceux-ci étant continuellement remis en cause par les initiatives et les stratégies déployées par les concurrents. Dans cette optique, l'évaluation de la performance globale ne saurait se réduire à une mesure ponctuelle ou sectorielle; elle suppose la mobilisation d'indicateurs et de dispositifs d'analyse à l'ensemble des niveaux organisationnels, afin de saisir de manière cohérente et intégrée la dynamique globale de création et de maintien de la performance.

Baret (2006)⁽²⁾; souligne que la performance de l'entreprise ne se réduit plus à la seule quête de rentabilité financière, mais s'inscrit dans une conception élargie communément qualifiée de performance globale. Cette approche repose sur l'intégration conjointe et interdépendante des dimensions économique, sociale et environnementale, et renvoie à la capacité de l'organisation à assurer sa pérennité en conciliant création de valeur économique, satisfaction des clients et responsabilité à l'égard de l'ensemble de ses parties prenantes. Dans cette optique, De la Villarmois (2001) insiste sur le fait que la performance ne peut être appréhendée de manière unidimensionnelle, mais requiert une lecture intégrée et systémique des mécanismes organisationnels qui la sous-tendent.

Ngok Evina (2018)⁽³⁾; met en évidence que les travaux récents sur la performance organisationnelle convergent vers l'adoption d'une approche inclusive, prenant en compte l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, telles que les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs ainsi que la communauté locale. Cette évolution conceptuelle traduit un élargissement du champ d'analyse de la performance, désormais envisagée dans une

⁽¹⁾ Bessire, D. (1999). Définir la performance: Revue Comptabilité. Contrôle et Audit, Tome 5, vol. 2, septembre, pp. pages 127-150.

⁽²⁾ Pierre Baret (2006), Responsabilité social de l'entreprise, *Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: une méthode pour fonder un management socialement responsable ?*, pages 135 à 152.

⁽³⁾ Jean François Ngok Evina (2018), Pouvoir des parties prenantes et performance globale des entreprises; *Question(s) de Management ? Editions EMS. N°22 ? Pages 101-113.*

perspective globale et partenariale, au-delà de la seule dimension financière. Dans ce cadre, le management des parties prenantes apparaît comme un levier stratégique majeur, dans la mesure où il vise à instaurer un équilibre durable entre les objectifs économiques de l'organisation et les attentes, parfois divergentes, de ses différents acteurs, équilibre considéré comme une condition essentielle de la légitimité, de la pérennité et de la réussite économique de l'entreprise.

I-La définition de la performance d'entreprise:

La performance a depuis toujours occupé une place centrale dans les recherches en sciences économiques et en gestion, reflétant les préoccupations constantes des dirigeants soucieux d'assurer la pérennité et la compétitivité de leurs organisations. Toutefois, malgré l'importance de ce concept, sa définition demeure complexe et difficile à délimiter avec précision, en raison de sa nature multidimensionnelle et de la diversité des contextes organisationnels.

Brulhart et Moncef (2010); proposent une approche fréquemment retenue selon laquelle la performance se conçoit comme l'atteinte des résultats visés et la poursuite d'une efficacité maximale dans l'exécution des activités organisationnelles. Cependant, cette conception, bien que largement diffusée, demeure trop abstraite et se révèle insuffisamment concrète pour les organisations souhaitant renforcer de manière opérationnelle leurs systèmes d'évaluation et de pilotage.

En effet, la performance constitue un concept multidimensionnel, susceptible d'être interprété différemment selon la période d'analyse, le contexte organisationnel ou encore les critères retenus pour son évaluation (Kalika et Rival, 2008)⁽¹⁾.

Une approche fréquemment adoptée définit la performance comme la réalisation des objectifs fixés et la recherche d'une efficacité optimale dans la mise en œuvre des activités (Brulhart et Moncef, 2010)⁽²⁾. Cependant, cette conception, bien qu'elle soit largement diffusée, demeure trop abstraite et s'avère insuffisamment opérationnelle pour les entreprises cherchant à améliorer de façon tangible leurs dispositifs d'évaluation.

⁽¹⁾ Michel Kalika, Yann Rival (2008), *Internet et Performance de l'entreprise*, Editions l'Harmattan.

⁽²⁾ Franck Brulhart, Ibtissam Moncef (2015), *L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français*, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00485408>.

À l'heure actuelle, la conception de la performance d'entreprise tend à s'inscrire dans une perspective dite « globale », englobant de façon intégrée et complémentaire les dimensions économiques, sociales et environnementales. Cette approche holistique de la performance, mise en avant notamment par Baret (2006)⁽¹⁾, traduit une évolution des critères d'évaluation des entreprises vers une prise en compte élargie des enjeux du développement durable.

Le tableau 1 présenté à la page suivante rassemble différentes **définitions du concept de performance**, illustrant ainsi l'évolution progressive de cette notion à travers le temps et les approches théoriques.

Tableau (1-1): Quelques définitions de la performance.

Période/ Approche	Définition de la performance	Indicateurs utilisés	Auteurs
Ère industrielle	La performance est perçue comme la capacité de l'entreprise à produire de manière efficiente tout en maîtrisant ses coûts.	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.	Jacques Brasseul, 1998
Fin des années 1990	La performance est abordée comme un concept multidimensionnel, ne pouvant se limiter à des critères financiers.	Indicateurs financiers et non financiers	Ittner et Larcker, 1998
Début des années 2010	La performance correspond à l'atteinte des résultats visés et à la poursuite d'une efficience maximale dans la réalisation des activités organisationnelles.	Indicateurs financiers et non financiers	Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010
Approche contemporaine	La performance se définit comme l'obtention de résultats satisfaisants tout en réduisant les dysfonctionnements organisationnels.	Indicateurs financiers et non financiers	Ndao, 2011

Source: Ghozlene Oubya (2016), contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise: impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, thèse doctorale, <https://theses.hal.science/tel-01635959v1>, pages 17.

Ce tableau montre que la performance de l'entreprise était initialement mesurée exclusivement à travers son aptitude à améliorer la rentabilité financière, à réduire ses coûts et à se distinguer de la concurrence. Cependant, cette conception restreinte a progressivement connu une transformation. Aujourd'hui, la performance est appréhendée de manière plus

⁽¹⁾ Pierre Baret (2006), Responsabilité social de l'entreprise, *Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: une méthode pour fonder un management socialement responsable ?*, pages 135 à 152.

globale, intégrant d'autres dimensions telles que les aspects sociaux, environnementaux et organisationnels.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente (henry bouquin, 2004)⁽¹⁾. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Figure 1:

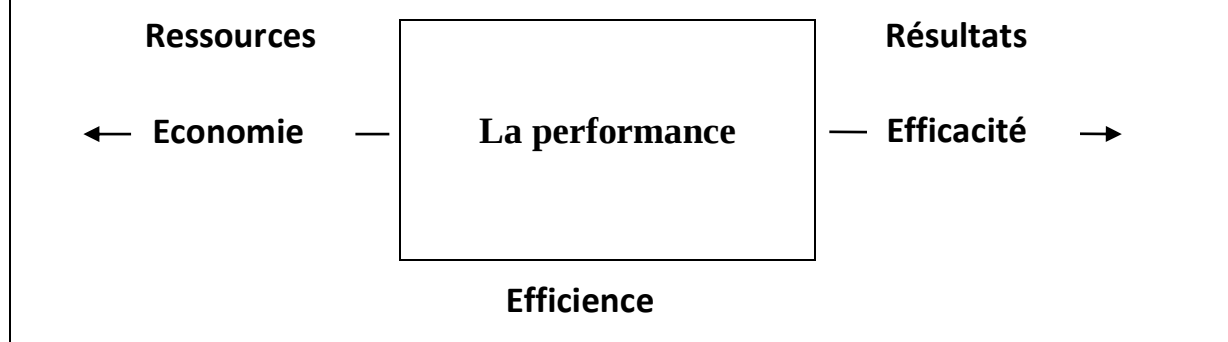


Figure (1-1):

Source: Bouquin H. (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, Pages 508.

Les travaux consacrés à la performance des entreprises mettent en évidence que le passage vers une approche de la « performance globale » tend à en réduire la tangibilité, rendant son évaluation particulièrement complexe. Il convient, préalablement, de souligner qu'au cours d'une période prolongée, la performance était principalement appréhendée à travers des indicateurs financiers et économiques, perçus comme les principaux critères assurant le succès de l'entreprise.

1. Prédominance de la dimension financière dans l'application de la performance:

Depuis ses origines, l'évaluation de la performance des entreprises s'est historiquement focalisée sur des indicateurs financiers, tels que le retour sur investissement (Return on Investment), considérés comme les références prédominantes dans les pratiques de mesure (Cauvin et Bescos, 2005)⁽²⁾. Si ces indicateurs permettent d'appréhender certains aspects quantitatifs de la performance économique, ils demeurent néanmoins insuffisants pour saisir la complexité organisationnelle et la multi dimensionnalité de la performance. Une

⁽¹⁾ Henry Bouquin (2004), Entrepreneuriat, gouvernance et performance, Economica.

⁽²⁾ Éric Cauvin & Pierre-Laurent Bescos (2005), Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises: une étude empirique," Revue Finance Contrôle Stratégie, revues.org, vol. 8, Pages 5-25.

perspective strictement financière tend en effet à occulter les répercussions indirectes de l'entreprise sur son environnement social, sociétal et écologique.

Comme le soulignait Henry Ford, « une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre », mettant en évidence la nécessité de dépasser la seule logique économique pour évaluer le succès organisationnel. Dans ce contexte, la notion de performance globale s'impose comme un cadre conceptuel plus pertinent, intégrant de manière complémentaire les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Cette approche holistique permet non seulement d'apprécier la valeur créée pour les actionnaires, mais également de prendre en considération l'effet réel de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes et sur son écosystème, offrant ainsi une évaluation plus complète et équilibrée de sa performance.

2-Apparition des indicateurs non financiers:

Brulhart et Moncef (2010)⁽¹⁾, s'appuyant sur un corpus de recherches antérieures, mettent en lumière les limites inhérentes aux indicateurs financiers, lesquels se focalisent principalement sur une perspective de court terme. Selon ces auteurs, l'usage exclusif de ces indicateurs conduit à une appréhension fragmentaire et réductrice de la performance globale de l'entreprise, en occultant les dimensions immatérielles – telles que le capital humain, les connaissances organisationnelles ou la réputation – qui constituent pourtant des leviers essentiels de création de valeur durable.

Ils n'apportent pas davantage d'éléments d'éclairage sur les orientations stratégiques mises en œuvre par l'entreprise et ne permettent pas de refléter de manière explicite les effets des décisions managériales, qu'elles relèvent d'actions passées ou de choix futurs. Par ailleurs, ces indicateurs négligent les investissements réalisés dans les ressources immatérielles, notamment la fidélisation de la clientèle ou les capacités d'innovation. Les auteurs en concluent ainsi qu'il demeure inapproprié d'appréhender de façon exhaustive la performance des entreprises en s'appuyant exclusivement sur des informations de nature financière.

Notre analyse initiale a montré que la performance constitue un concept multidimensionnel, qu'il est impossible d'appréhender en se limitant à un seul point de vue.

⁽¹⁾ Franck Brulhart, Btissam Moncef(2015), L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français,, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00485408>.

C'est dans cette optique d'approfondissement et d'enrichissement des études sur la performance que de nombreux travaux théoriques ont été développés ces dernières années.

Marmuse (1997)⁽¹⁾ propose une typologie de la performance d'entreprise articulée autour de trois dimensions essentielles.

La **performance stratégique** se traduit par l'aptitude d'une entreprise à aligner ses décisions et initiatives sur des objectifs à long terme, dans le but de renforcer sa compétitivité et d'assurer un bénéfice durable pour ses clients.

La deuxième, la **performance concurrentielle**, résulte des interactions avec l'environnement externe et des rapports de force entre acteurs du marché. Elle se manifeste à travers la capacité de l'entreprise à adapter ses stratégies de défense ou d'attaque, à anticiper les transformations de son secteur d'activité, et à réduire l'écart stratégique, c'est-à-dire la différence entre la performance visée et celle effectivement atteinte.

Enfin, La **performance socio-économique et financière** d'une entreprise se définit comme sa capacité à produire des résultats concrets à partir de ses activités économiques. Elle se traduit par l'analyse de plusieurs indicateurs clés, incluant le niveau de production, la valeur ajoutée créée, les excédents d'exploitation tant bruts que nets, ainsi que le bénéfice net. L'évaluation de ces éléments permet d'apprécier de manière globale l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, tout en offrant une mesure précise de sa rentabilité et de sa contribution économique.

Dans leur étude, Venkatraman et Ramanujam(1986)⁽²⁾; mettent en lumière une approche multidimensionnelle de l'évaluation de la performance de l'entreprise. Ils distinguent trois niveaux complémentaires: d'une part, la performance financière, centrée sur les résultats économiques et la rentabilité; d'autre part, la performance commerciale, qui reflète l'efficacité des activités opérationnelles et la compétitivité sur le marché; enfin, la performance organisationnelle au sens large, englobant les aspects structurels, humains et stratégiques qui contribuent à la pérennité et au développement global de l'entreprise.

⁽¹⁾ Marmuse C. (1997), Performance, Economica, Pages 2194-2208.

⁽²⁾ Venkatraman, N. et Ramanujam (1986) V. Mesure de la performance des entreprises dans la recherche stratégique: une comparaison des approches. Académie de revue de gestion, 11, Pages 801-814.

La **performance financière** se réfère à des indicateurs économiques classiques tels que le rendement sur les ventes, le rendement du capital investi, le bénéfice par action ou encore le rendement boursier.

La **performance d'affaires**, quant à elle, élargit cette approche en intégrant, outre les critères financiers, des dimensions relatives à la compétitivité et à l'efficacité opérationnelle, notamment la part de marché, la qualité des produits, la capacité d'innovation à travers l'introduction de nouveaux produits, ainsi que l'efficacité des politiques marketing.

Enfin, la **performance organisationnelle** englobe la performance d'affaires tout en adoptant une perspective plus globale et multidimensionnelle du concept de performance. Elle prend en considération des aspects liés à la gestion et à la satisfaction du personnel, à la conformité aux exigences des organismes régulateurs, au respect des normes environnementales, ainsi qu'à la contribution sociale et communautaire de l'entreprise.

Dans une perspective alternative, l'évaluation de la performance de l'entreprise peut être appréhendée sous plusieurs angles: économique, systémique, social et politique. L'approche économique représente la dimension la plus traditionnelle et la plus étudiée, tandis que les autres approches se sont développées plus tardivement. De nombreux auteurs évoquent ainsi différentes formes de performance, telles que la performance économique, sociale, commerciale, de marché, stratégique ou encore concurrentielle.

II-Les différents types de performance et ces indicateurs:

1.La performance financière:

Guérard (2006)⁽¹⁾; définit la performance financière comme l'aptitude d'une entreprise à assurer une rentabilité soutenable dans le temps, à préserver une dynamique de croissance satisfaisante et à générer de la valeur au bénéfice de ses actionnaires. Cette performance vise principalement à garantir un équilibre financier durable, permettant de limiter le recours excessif aux sources de financement externes et de renforcer l'autonomie financière de l'organisation.

Dans cette continuité, la performance financière apparaît étroitement conditionnée par la manière dont l'entreprise administre et alloue ses ressources financières. Une gestion efficiente des capitaux permet non seulement d'optimiser le rendement des investissements

⁽¹⁾ Guérard, S. (2006), Regards croisés sur l'économie mixte: Approche pluridisciplinaire. Droit public et droit privé. L'Harmattan.

réalisés, mais également de réaffecter les ressources vers les activités les plus créatrices de valeur, contribuant ainsi à la croissance et à la pérennité de l'entreprise.

Miloud (2003)⁽¹⁾; souligne, par ailleurs, que la performance financière ne saurait être dissociée des mécanismes de gouvernance mis en place au sein de l'entreprise. Dans un contexte où l'organisation ne se limite plus à la seule recherche du profit, mais se doit également de considérer les effets de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes, une gouvernance défaillante est susceptible d'altérer la performance financière. À l'inverse, des dispositifs de gouvernance efficaces favorisent une responsabilisation accrue des acteurs, une meilleure qualité de gestion et de contrôle, ainsi que l'adoption de comportements responsables, contribuant ainsi à l'amélioration durable de la performance financière de l'entreprise.

1.1) Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise:

Avant le début de la décennie 1990, les organisations s'inscrivaient majoritairement dans une logique de mesure de la performance centrée exclusivement sur les résultats financiers.

Les pratiques managériales de cette époque érigeaient en référentiels certains indicateurs comptables, auxquels étaient assimilés le retour sur investissement (ROI), le niveau du chiffre d'affaires ou encore l'ensemble des résultats financiers produits par la comptabilité. Ce paradigme de la performance réduit l'appréciation du comportement organisationnel à la valorisation de la richesse créée au profit des actionnaires.

En ce sens, les données comptables acquéraient un statut privilégié, étant présentées comme les principales indications de la valeur boursière d'une entreprise et de son efficacité économique (St-Pierre, Lavigne & Bergeron, 2005)⁽²⁾.

Pourtant, à mesure que les pratiques managériales s'évaluaient et que les débats académiques s'intensifiaient, Les recherches menées dans ce champ indiquent que les lacunes et les insuffisances de ces indicateurs.

⁽¹⁾ Miloud, T. (2003) « Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs ». Presses Universitaires de Louvain, Pages 202.

⁽²⁾ St-Pierre J., Lavigne B. et Bergeron H. (2005), « Les indicateurs de performance financière et non financière, complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », XVI congrès de l'Association Française de Comptabilité, Lille.

Leur interprétation, souvent limitée à les résultats à court terme, ne permettait plus de capter la réalité multidimensionnelle de la performance organisationnelle.

Ces limites ont entraîné une remise en perspective profonde de leur utilité, mais aussi l'émergence de nouvelles méthodologies intégrant des dimensions qualitatives, intangibles et stratégiques.

Ce mouvement a ainsi ouvert la voie à une conceptualisation beaucoup plus holistique de la performance de l'entreprise, dépassant le sol comptable et intégrant désormais les enjeux innovatifs, humains, environnementaux et stratégiques.

Ainsi, les indicateurs financiers ont été repositionnés en tant qu'outils partiels, nécessaires mais insuffisants, dans un cadre d'évaluation désormais pluridimensionnel. Cette réévaluation s'inscrit dans une vision moderne de la performance, cherchant à réconcilier les réalisations économiques avec les aspects sociaux, stratégiques et intangibles qui conditionnent le développement durable et la compétitivité de l'entreprise.

De nos jours, la mesure de la performance financière tend et se fonde sur des indicateurs perçus comme plus à même de refléter la création de valeur générée par l'entreprise. A ce titre, des référentiels tels que l'Economic Value Added (EVA) ou le Cash-Flow Return On Investment (CFROI) se sont imposés comme des métriques capables de capter de manière plus exhaustive l'efficacité économique des organisations.

Parallèlement, les gestionnaires s'appuient aussi sur un ensemble de ratios financiers permettant de quantifier la rentabilité et la capacité de générer des flux monétaires de fonctionnement, A ce titre, le Return On Equity (ROE), les free cash flows, la croissance des flux monétaires, le Return On Assets (ROA) et le ROI constituent autant de repères pour appréhender la solidité et la robustesse de la performance financière.

A) EVA:

L'Economic Value Added (EVA) est un indicateur servant à mesurer la valeur réellement créée par l'entreprise après avoir rémunéré l'ensemble des capitaux investis. Elle se calcule selon la formule suivante:

$$EVA = (\text{Rentabilité économique} - \text{Coût du capital}) \times \text{Capitaux investis} (\text{Aswath Damodaran, 2001})^{(1)}$$

⁽¹⁾ Aswath Damodaran (2001), Finance d'entreprise théorie et pratiques, 2ème édition, De Boeck, Pages 617.

Il est également possible de calculer l'EVA en se basant uniquement sur les fonds propres.

Dans cette perspective, l'Economic Value Added appliquée aux fonds propres se calcule à partir de la relation suivante:

$$\text{EVA des capitaux propres} = (\text{taux de rentabilité des fonds propres} - \text{coût des fonds propres}) \times \text{montant des capitaux propres engagés dans l'entreprise ou dans le projet.}$$

Une EVA positive traduit une création de valeur pour les actionnaires, tandis qu'une EVA négative indique que l'entreprise détruit de la valeur. Cet indicateur offre ainsi un moyen d'apprécier si les ressources mobilisées pour initier un projet génèrent un rendement supérieur au capital investi, comme le soulignent Mowen, Hansen et Heitger (2008). Il contribue également au processus de prise de décision pour orienter de manière pertinente les choix d'investissement ou de désinvestissement.

Malgré son utilité théorique, l'Economic Value Added (EVA), a fait l'objet de multiples critiques au fil des années, Sa principale limite tient à sa dépendance très marquée à l'appareil comptable mobilisé, ce qui peut entraîner des variations notables en fonction de la méthodologie retenue, De plus, la nécessité de réaliser des ajustements réguliers pour tenir compte de la dynamique temporelle des opérations rend la métrique interprétable et parfois instable.

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que ce référentiel soit jugé par certains dirigeants comme aux peu à même de refléter la complexité actuelle de la création de valeur.

Ce constat justifie que l'EVA soit généralement suivie en combinaison avec des indicateurs complémentaires, perçus comme plus robustes et plus à même de traduire la diversité des dimensions de la performance de l'entreprise.

B) CFROI:

Le Cash-Flow Return On Investment (CFROI) correspond au taux de rentabilité interne moyen des investissements réalisés par l'entreprise. D'après Soumeur, Liza et Hireche, Melissa (2022)⁽¹⁾, il s'agit du taux de rentabilité interne qui permet d'égaliser la valeur brute de l'actif économique- calculée avant les dotations aux amortissements et ajustée du taux d'inflation- avec la série des flux de trésorerie d'exploitation après impôt générés tout au long de la durée de vie des actifs immobilisés. Cette durée est généralement estimée en rapportant la valeur brute des immobilisations à la dotation annuelle aux amortissements. Le CFROI est ensuite confronté au coût moyen pondéré du capital (CMPC) afin de déterminer si l'entreprise crée ou détruit de la valeur.

CFROI: Cash-flow/ valeur du marché du capital employé.

Le CFROI est confronté au coût du capital pour déterminer si l'investissement de l'entreprise génère une performance positive, neutre ou faible. Dès lors, l'amélioration de la valeur de l'entreprise repose sur l'accroissement de l'écart entre le CFROI et le coût du capital (Venanzi, 2012)⁽²⁾.

C) ROE:

Selon Berland et Simon (2010)⁽³⁾, le Return On Equity (ROE), ou rendement des capitaux propres, constitue un outil central d'appréciation de la rentabilité d'une entreprise. Il évalue la capacité de celle-ci à dégager des profits à partir des ressources apportées par les actionnaires. Le ROE permet également de mettre en évidence les leviers de performance, d'apprécier le niveau des capitaux mobilisés et d'analyser le résultat économique en fonction du domaine étudié.

Néanmoins, il a été observé que le ROE pouvait faire preuve d'une volatilité importante par rapport à d'autres indicateurs, en raison du fait que les charges financières sont liées à une dette fixe, tandis que les revenus et les coûts demeurent variables (Ponssard, 2005)⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ Soumeur, Liza, Hireche, Melissa (2022), Mesure de la performance financière de l'entreprise à travers les indicateurs financiers Cas de la Direction de Distribution de l'Electricité et du Gaz de TIZI-OUZOU (SONELGAZ), Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou, pages 50 à 52; www.dspace.dz

⁽²⁾ Daniela venanzi (2012), Mesures de Performance Financières et création de valeur, Springer.

⁽³⁾ Nicolas Berland et François Xavier Simon (2010), Le contrôle de gestion en mouvement, Eyrolles.

⁽⁴⁾ Ponssard J. (2005), Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du cadre théorique de Simons, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00243012>.

D) ROI:

Le **ROI** (*Return on Investment*) mesure la rentabilité des capitaux investis en évaluant l'efficacité de leur utilisation pour générer des profits. Il permet d'apprécier la pertinence des investissements réalisés, notamment lors du lancement d'un projet, au regard des résultats obtenus (Pinardon, 1989)⁽¹⁾. Cet indicateur traduit le rapport entre les coûts engagés et les bénéfices générés

Le Return on Investment (ROI) est depuis longtemps reconnu comme un indicateur global et synthétique de la performance d'une entreprise. Il offre la possibilité de mettre en lumière les principaux déterminants des états financiers. Facile à calculer et à interpréter, il constitue un outil accessible pour les utilisateurs. De plus, sa portée universelle permet son application à tout type d'organisation, facilitant ainsi la détermination et l'évaluation des centres de profit de l'entreprise.

D'après Schneider O. (2010)⁽²⁾, la création de valeur à travers le ROI repose essentiellement sur trois facteurs: la hausse des ventes, la maîtrise des coûts et la diminution du capital investi. Néanmoins, la simplicité de cet indicateur le rend susceptible d'être manipulé. De ce fait, son utilisation peut favoriser une approche centrée sur la performance chiffrée et les ratios, au détriment d'une gestion globale orientée vers l'organisation et l'amélioration des processus internes.

E) ROA:

Le **ROA** (*Return on Assets*), aussi appelé **rentabilité des actifs** ou **rendement des actifs**, représente la capacité d'une entreprise à générer du profit à partir de ses ressources économiques. Il sert à mesurer l'efficacité avec laquelle les actifs sont utilisés pour produire des résultats financiers. Selon Arab Abderrezak et Hadjou Nabil (2019)⁽³⁾, cet indicateur permet d'apprécier dans quelle mesure les moyens économiques mis en œuvre dans l'entreprise sont exploités de manière efficiente.

Cette évaluation se base sur les résultats issus de l'utilisation des ressources économiques de l'entreprise et se détermine à l'aide de la formule suivante:

⁽¹⁾ François Pinardon (1989), La Rentabilité une affaire de points de vue, collection logiques économiques. Pages 5-10.

⁽²⁾ Schneider O. (2010), "Adding enterprise value: mitigating investment decision risks by assessing the economic value of supply chain initiatives". VdfHochschulverlag, Pages 18.

⁽³⁾ Arab Abderrezak et Hadjou Nabil (2019), l'évaluation de la performance financière d'une entreprise, mémoire pour l'obtention d'un master en finances d'entreprise, université de Bejaia, www.scribd.fr.

$$ROCE = \text{Résultat d'exploitation après impôt théorique} / (\text{Immobilisations d'exploitation nettes} + \text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation net})$$

Le ratio, calculé à partir du coût moyen pondéré du capital, permet d'apprécier si l'entreprise crée ou détruit de la valeur (Molho & Fernandez-Poisson, 2009)⁽¹⁾. Il renseigne de manière précise sur le rendement des actifs et les profits qu'ils génèrent (Voyer, 2011)⁽²⁾. Une diminution de ce ratio reflète généralement des difficultés opérationnelles et souligne l'importance de l'efficacité de la direction dans la sélection des projets d'investissement. Il fournit également un indicateur des marges nettes et de la rotation des actifs, principaux déterminants de la performance économique de l'entreprise.

Cependant, cet outil n'est pas idéal pour évaluer un investissement, car il repose sur le revenu net, peu fiable pour mesurer le bénéfice réel et l'utilisation des revenus, et ne permet pas de comparer efficacement les entreprises, en ne considérant que les actifs corporels et en excluant les actifs incorporels.

La performance financière d'une entreprise est essentiellement appréhendée à partir des informations contenues dans ses comptes annuels (Bourguignon, 1995)⁽³⁾. Ces éléments permettent d'évaluer l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources, en s'appuyant sur des indicateurs financiers, des données comptables et des mesures reflétant sa valorisation sur le marché.

Selon Denis Molho et Dominique Fernandez-Poisson (2009)⁽⁴⁾, la performance d'une entreprise peut être évaluée au moyen du ratio d'autosuffisance financière, également appelé ratio d'indépendance financière. Celui-ci apporte un éclairage sur la politique financière de l'organisation en appréciant le niveau de recours à l'endettement au regard des capitaux propres.

$$\text{Ratio d'Autosuffisance financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Ressources stables}$$

(Les ressources stables correspondent aux capitaux propres, aux provisions à long terme et aux dettes financières)

⁽¹⁾ Molho D, Fernandez-Poisson D, (2009) Tableaux de bord, outils de performance, Eyrolles. Pages 196.

⁽²⁾ Pierre Voyer (2011). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. Presses de l'Université du Québec, 2ème édition.

⁽³⁾ Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, juillet- août, Pages 61-66.

⁽⁴⁾ Molho D, Fernandez-Poisson D, (2009) Tableaux de bord, outils de performance. Eyrolles, Pages 198.

De façon général, Une entreprise est généralement considérée comme financièrement autonome lorsque la majorité de ses ressources est constituée de ses fonds propres, c'est-à-dire lorsque le ratio d'autosuffisance financière dépasse 50 % (0,5). Un ratio inférieur à ce seuil peut limiter sa capacité à mobiliser de nouveaux financements, compromettant ainsi son potentiel de développement à long terme. Cet indicateur constitue un outil pertinent pour le suivi et l'évaluation de la situation financière de l'entreprise, en fournissant des informations sur sa rentabilité et sa viabilité. Par ailleurs, selon Catin (2010)⁽¹⁾, ce ratio permet d'apprécier la capacité de croissance et de développement futur de l'entreprise.

Boulianne (2000)⁽²⁾; met en évidence que l'évaluation de la performance financière ne saurait se limiter aux seuls indicateurs classiques, mais qu'elle gagne à être appréhendée à travers un ensemble de mesures complémentaires, parmi lesquelles figurent notamment le rendement des ventes, le rendement du capital investi, le bénéfice par action, ainsi que la performance enregistrée sur les marchés boursiers.

Il est généralement reconnu que les organisations disposant d'un niveau de capital élevé présentent une rentabilité généralement supérieure.

Les travaux menés par Duchéneau (1995)⁽³⁾; ont montré qu'un niveau de capitalisation élevé peut constituer un facteur majeur de renforcement de la performance financière globale de l'entreprise.

La rentabilité des capitaux propres, couramment désignée sous l'appellation de « rentabilité financière », se calcule en rapportant le résultat net après impôts aux capitaux propres.

Ce ratio fait de ce rapport un indicateur de synthèse particulièrement pertinent, dans la mesure où il rend compte de l'ensemble des décisions stratégiques et opérationnelles menées par les dirigeants et les actionnaires.

Il permet également de mesurer la capacité de ces capitaux à générer des profits à partir de l'ensemble des actifs mobilisés pour le financement et la conduite des opérations futures de l'entreprise.

⁽¹⁾ Catin, M., Développement financier (2010), institutions et croissance, L'Harmattan, Pages 97.

⁽²⁾ Emilio Boulianne, (2000), Vers une validation du construit performance organisationnelle, Université de Montréal.

⁽³⁾ Duchéneau B. (2005), Enquête sur Les PME Françaises, Editions MAXIMA.

2.La performance commerciale:

La performance commerciale peut être analysée comme le degré atteint d'accomplissement des objectifs commerciaux que s'est fixée une organisation, en fonction de la quantité et de la nature des ressources- humaines, matérielles et financières- mobilisées pour leur atteinte.

Dans ce cadre, Ouattara (2007)⁽¹⁾; propose une approche qui éclaire ce concept en définissant la performance commerciale comme « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en mettant à sa disposition des biens et services de qualité, susceptibles de répondre de manière adéquate à ses attentes ».

Ce point de vue s'inscrit dans une logique de conception résolument orientée vers la satisfaction et la fidélisation de la clientèle, qui constitue aujourd'hui un axe stratégique majeur de la performance.

En parallèle, Plauchu et Taïro (2008)⁽²⁾; proposent une vision plus opérationnelle, en cherchant que la performance commerciale repose sur « l'art de garantir une présence effective auprès du bon interlocuteur, au moment opportun, avec une offre pertinente susceptible de favoriser l'établissement de relations d'affaires durables et mutuellement profitables, dans un contexte de quête permanente de l'excellence dans la prestation commerciale »

Ouachrine (2003)⁽³⁾; montre que la littérature consacrée à cette notion s'inscrit majoritairement dans une logique d'analyse des mécanismes organisationnels permettant d'optimiser l'efficacité commerciale des entreprises. Dans cette optique, la performance commerciale est appréhendée à partir d'une lecture fine des pratiques réelles de l'organisation, de la sélection de repères d'évaluation pertinents, ainsi que de l'examen des contraintes structurelles ou contextuelles susceptibles d'en limiter l'expression.

Les différentes approches théoriques convergent vers l'idée que la performance commerciale renvoie à l'aptitude de l'entreprise à concrétiser ses orientations stratégiques, en plaçant la

⁽¹⁾ Ouattara P. (2007), « Diagnostic Financier et Performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris; publié dans le Blog: [www.Axlane.fr/accélérateur de croissance](http://www.Axlane.fr/accélérateur%20de%20croissance).

⁽²⁾ Plauchu et Taïrou(2008), Méthodologie du Diagnostic De L'Entreprise, La Librairie des Humanités.

⁽³⁾ Ouachrine H (2003): « gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC.

relation client au cœur de sa dynamique de création de valeur. La consolidation de cette performance repose ainsi sur la capacité de l'organisation à activer de manière cohérente un ensemble de dispositifs managériaux favorisant la satisfaction durable des clients et le développement de relations de long terme.



Figure (1-2): La performance commerciale

Source: Hominance (cabinet spécialisé en performance commerciale) (2020), la performance commerciale et ces enjeux publié sur le blog du site: (<https://hominance.com/vos-enjeux/presentation-de-la-performance-commerciale/>).

La figure met clairement en évidence que la stratégie commerciale représente le principal levier de la performance commerciale de l'entreprise. Elle constitue en effet un cadre d'orientation déterminant, permettant d'identifier et de définir les choix stratégiques susceptibles de renforcer la compétitivité ainsi que l'efficacité globale de l'organisation.

La stratégie commerciale, tout particulièrement, consiste en la détermination du positionnement de l'entreprise sur son marché et à ce titre influence l'ensemble de ses de l'ensemble de ses initiatives, priorités et choix. À cet égard, elle balise les décisions faites sur la base des opportunités et menaces recensées au niveau de l'environnement concurrentiel en vue de structurer la démarche commerciale et d'individualiser les ressources selon une perspective de performance à long terme.

Dans un second temps, les acteurs de l'entreprise conçoivent un plan d'action commerciale collectif. Cet outil, élaboré au niveau managérial, a pour objectif de traduire la stratégie commerciale en initiatives concrètes et coordonnées. Le positionnement de l'entreprise sur le marché occupe ici une place centrale, puisqu'il détermine sa capacité à acquérir une position dominante et à renforcer sa présence auprès de la clientèle cible.

À l'issue de la formalisation du plan collectif, chaque collaborateur est tenu de concevoir un plan d'action commerciale individuel, lequel constitue un instrument de déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques. Ce dernier engage l'acteur commercial dans une démarche structurée de pilotage du processus de vente et l'inscrit dans une logique de responsabilisation accrue.

Selon les besoins organisationnels et les prérogatives attribuées, ces plans peuvent se limiter à la définition d'initiatives strictement commerciales ou s'étendre à des dimensions plus larges, telles que la coordination, la structuration et la gestion de la force de vente. Dans cette perspective, ils agissent comme des vecteurs de traduction concrète de la stratégie commerciale globale, garantissant ainsi une articulation cohérente entre les choix stratégiques macro-organisationnels et les actions micro-opérationnelles déployées sur le terrain.

En outre, leur mise en œuvre contribue à renforcer l'alignement stratégique, à optimiser l'allocation des ressources commerciales et à assurer une continuité entre les objectifs de performance définis au niveau institutionnel et les performances effectivement réalisées. Ces dispositifs participent ainsi à la consolidation d'une dynamique organisationnelle intégrée, condition essentielle à la performance durable des organisations orientées marché.

En s'appuyant sur l'analyse de Ngobo, Paul-Valentin et Ramarson Andry (2005)⁽¹⁾, la performance commerciale apparaît comme un construit qui dépasse la seule recherche de la satisfaction du client final, bien que celle-ci en constitue l'aboutissement. Son appréhension implique l'examen des dispositifs organisationnels et managériaux qui structurent l'acte de vente. Dans cette perspective, la production de valeur perçue par le client résulte moins d'une simple réponse aux attentes exprimées que de l'intégration de dynamiques internes plus larges, parmi lesquelles l'activité d'innovation occupe une place centrale. Le renouvellement continu de l'offre, à travers l'introduction de solutions nouvelles ou améliorées, s'inscrit ainsi

⁽¹⁾ Ngobo Paul-Valentin et Ramarson Andry (2005). Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise, Décisions Marketing.

comme un levier structurant de la trajectoire concurrentielle de l'entreprise, en ce qu'il influence durablement sa position sur les marchés et soutient sa capacité à maintenir, voire à redéployer, sa présence commerciale dans le temps long.

Dans cette perspective, la performance commerciale ne saurait être dissociée de la performance financière: les deux dimensions entretiennent un rapport de complémentarité systémique. L'efficacité des actions commerciales nourrit la création de valeur économique, tandis que la solidité financière permet de soutenir les investissements nécessaires à l'innovation, à l'amélioration de l'offre et à l'adaptation permanente aux attentes des clients. La performance commerciale et la performance financière doivent donc être envisagées comme des composantes interdépendantes d'un même processus de création de valeur organisationnelle.

Les travaux de Soetanto et Proverbs (2002)⁽¹⁾; soulignent que la performance commerciale s'inscrit étroitement dans une logique d'apprentissage organisationnel, au sein de laquelle l'expérience accumulée occupe une place centrale. La durée d'existence de l'entreprise ne se limite pas à un simple indicateur temporel, mais renvoie à un processus d'acquisition progressive de savoirs et de routines, favorisant l'optimisation continue des modes de fonctionnement internes et, par conséquent, le renforcement de l'efficacité commerciale. Cette dynamique d'apprentissage se traduit, entre autres, par une réduction structurelle des coûts unitaires de production, laquelle confère à l'organisation la capacité d'adopter une politique tarifaire plus compétitive que celle de ses rivaux, tout en préservant-voire en renforçant- les marges dégagées sur chaque produit commercialisé.

En outre, l'expérience accumulée au fil du temps influence significativement la perception que les consommateurs développent à l'égard des différentes marques de l'entreprise, renforçant ainsi les mécanismes de confiance et de légitimité perçue. Dans cette continuité, Gotteland et Haon (2005)⁽²⁾; soulignent que l'ancienneté organisationnelle facilite l'accès privilégié aux réseaux de distribution les plus performants, offrant ainsi une visibilité accrue et une optimisation des débouchés commerciaux. Elle contribue également à la consolidation du capital marque, en renforçant la crédibilité de l'entreprise auprès des segments de clientèle ciblés. De ce fait, l'expérience apparaît comme un actif stratégique

⁽¹⁾ Soetanto R. et Proverbs D. (2002), "modelling the satisfaction of contractors: the impact of client performance", *engineering, construction and architectural management*, vol. 9 no. 5/6, Pages 453-465.

⁽²⁾ Gotteland et Haon (2005), *Développeur d'un nouveau produit: méthodes et outils*, Pearson.

crucial, structurant durablement la performance commerciale et la position concurrentielle de l'entreprise.

2.1) Les indicateurs de la performance commerciale:

Amrani Rabah (2019)⁽¹⁾; souligne que la performance commerciale constitue un indicateur clé de la santé et de la compétitivité d'une entreprise. Elle se manifeste principalement par l'augmentation du volume des ventes ainsi que par l'amélioration des marges réalisées, traduisant ainsi la capacité de l'entreprise à optimiser ses résultats économiques. Selon l'auteur, cette performance ne se limite pas aux simples chiffres de vente, mais doit également être évaluée à travers la dynamique de la clientèle, notamment le nombre de clients recrutés et leur fidélisation sur le long terme. Pour mesurer cette performance de manière précise et objective, il est recommandé d'analyser plusieurs indicateurs complémentaires, tels que la progression du nombre de clients, le taux de transformation des prospects en clients effectifs, l'évolution du chiffre d'affaires global, ainsi que l'augmentation des parts de marché détenues par l'entreprise. Une telle approche permet non seulement d'apprécier la performance commerciale dans sa globalité, mais également d'identifier les leviers d'amélioration et les axes stratégiques à développer pour renforcer la position de l'entreprise sur son marché.

Njampiep (2008)⁽²⁾; indique que la performance commerciale peut être évaluée à partir de l'excédent brut d'exploitation, qui reflète la capacité de l'entreprise à vendre ses produits tout en générant un profit. Selon lui, cet indicateur permet également d'apprécier les aspects industriel, productif, commercial et financier de l'entreprise.

Genaivre (2006)⁽³⁾; affirme que la performance commerciale peut être évaluée à travers la marge commerciale, qui reflète la capacité de l'entreprise à gérer les fluctuations du marché et traduit sa stratégie commerciale, notamment sa politique de prix et de vente, Plauchu et Taïrou (2008)⁽⁴⁾; ajoutent que cette performance peut être appréciée selon l'aptitude de

(1) Amrani Rabah (2019), La mesure de la performance commerciale d'une entreprise: Cas Electro-Industries. Memoire En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion Spécialité: Management stratégique, [https://dspace.ummto.dz/..](https://dspace.ummto.dz/)

(2) Jacques Njampiep (2008), Maîtriser le droit et la pratique du système comptable OHADA, éditions: économie et gestion.

(3) Elisabeth Genaivre(2006), Ethique et gouvernance d'entreprises en France, Editions Publibook Université - E.P.U.

(4) Plauchu et Taïrou(2008), Méthodologie du diagnostic d'entreprise, La Librairie des Humanités

l'entreprise à maintenir ou à accroître son chiffre d'affaires tout en conservant un niveau satisfaisant de rentabilité.

3.La performance de production:

Corhay, A. et Mbangala, M. (2008)⁽¹⁾; définissent la performance dans le domaine de la production comme « la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire ». Cette approche met en évidence l'importance de l'optimisation des ressources et de la coordination des différents éléments constitutifs du processus productif pour atteindre une efficacité maximale, de là on comprend que La performance productive vise prioritairement l'amélioration de la capacité de production de l'entreprise. Pour ce faire, il est indispensable de mobiliser de manière stratégique l'ensemble des ressources disponibles- humaines, matérielles, financières et économiques- afin de générer des biens et services de qualité tout en garantissant une utilisation efficiente des moyens engagés.

Anis Hamrouni, Bader Ben Romdhane, Bader Boulaares et Haifa Khalfallah (2022)⁽²⁾; avancent que la performance productive se définit par la capacité de l'entreprise à générer de la valeur ou des profits tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. Elle peut également se traduire par l'aptitude de l'entreprise à accroître son volume de production en mobilisant efficacement les moyens dont elle dispose. Selon ces auteurs, les recherches portant spécifiquement sur la performance de production restent limitées, la majorité des travaux existants se concentrant principalement sur l'analyse des démarches et stratégies mises en œuvre pour améliorer le processus productif.

Pourrat Frank (2013)⁽³⁾, souligne que le « Lean management » se présente comme une approche organisationnelle visant à mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour d'une dynamique d'amélioration continue de la performance productive. Cette démarche dépasse la seule optimisation des processus: elle s'attache également à repérer et à éliminer les diverses formes de gaspillage au sein des unités de production, afin de renforcer l'efficacité opérationnelle, de maîtriser les coûts et, in fine, d'accroître la compétitivité de l'entreprise sur son marché.

⁽¹⁾ Corhay, A et Mbangala, M. (2008), Fondements de gestion financière: Manuel et applications. Editions du CEFAL, Pages 265.

⁽²⁾ Anis Hamrouni, Bader Ben Romdhane, Bader Boulaares & Haifa Khalfallah (2022), Management De La Performance Industrielle, Editions Afror, Pages 3.

⁽³⁾ Pourrat Frank (2013), Le concept du Lean management, magazine orthophile, n° 32, septembre.

Sahraoui S. (2009)⁽¹⁾; conclut que l'amélioration de la performance de l'entreprise repose sur la mise en œuvre de démarches visant à accroître la production tout en assurant une utilisation optimale des ressources. Selon l'auteur, une entreprise performante s'efforce d'augmenter son efficacité productive en maximisant les volumes fabriqués et en minimisant simultanément les coûts, ce qui implique une gestion rationnelle, stratégique et optimale des moyens disponibles.

3.1) Les indicateurs de la performance de production

Christian Hohmann (2009)⁽²⁾; considère que la performance de production de l'entreprise peut être évaluée par le taux de rendement synthétique (TRS), indicateur mesurant l'efficacité des systèmes de production. Le TRS compare la quantité produite réellement à la quantité qui aurait pu l'être à la vitesse nominale, offrant ainsi une mesure précise de la productivité et permettant d'identifier les pertes liées aux arrêts, aux ralentissements ou aux défauts. Il constitue un outil stratégique pour optimiser les processus et améliorer la compétitivité de l'entreprise.

MES Consulting (2014)³; souligne que l'évaluation de la performance de production repose sur une pluralité de critères, tels que l'évolution des produits, l'efficacité des processus de fabrication ainsi que les dispositifs de sécurité instaurés par l'entreprise. Elle peut également être appréhendée à travers le volume de production, le niveau de qualité des produits et les modalités de gestion des stocks. À ces éléments s'ajoute la capacité de l'organisation à respecter les délais convenus avec ses clients, ce respect constituant un indicateur essentiel de maîtrise des risques opérationnels, notamment ceux liés à d'éventuelles ruptures d'approvisionnement.

4. La Performance humaine

La littérature relative à la performance humaine se focalise principalement sur la performance biologique de l'individu, ce qui dépasse le cadre de notre étude. Notre recherche, en revanche, s'intéresse à la notion de capital humain et à la manière dont l'entreprise prend en considération l'importance de cette ressource qu'est l'être humain.

⁽¹⁾ Sahraoui S. (2009), "Un système d'aide à la décision pour une amélioration optimisée de la performance industrielle" thèse de doctorat, l'Université de Savoie.

⁽²⁾ Christian Hohmann (2009). Techniques de productivité: comment gagner des points de performance. Eyrolles édition.

³ MES Consulting (2014). *Évaluation de la performance de production: critères et indicateurs*. MES Consulting.

Selon Chamak et Fromage (2006)⁽¹⁾, l'évolution de la performance organisationnelle ne saurait être expliquée par la seule dimension quantitative des effectifs. Elle dépend avant tout de la capacité de l'entreprise à activer collectivement des ressources immatérielles, au premier rang desquelles figure le capital organisationnel. Celui-ci renvoie à un ensemble structuré de composantes intangibles, incluant les routines opérationnelles, le système de valeurs partagé, l'image institutionnelle, les règles de conduite formelles et informelles, ainsi que le degré d'engagement des collaborateurs dans la réalisation du projet collectif.

Dans une perspective convergente, Bringer et al. (2011)⁽²⁾; montrent que l'approche socio-économique de la performance met l'accent sur le rôle central du facteur humain. La création d'une performance soutenable s'appuie ainsi prioritairement sur des politiques visant la reconnaissance, le développement et la mobilisation durable des compétences et des capacités des individus au sein de l'organisation.

Autissier et Simonin (2009)⁽³⁾; soulignent que la valeur de l'individu et ses convictions personnelles constituent le fondement des actions accomplies au travail. Selon eux, la performance humaine repose sur la motivation, l'engagement et l'implication des employés dans la réalisation de leurs missions. Dans ce contexte, l'entreprise, à travers ses dirigeants, doit veiller à favoriser la satisfaction et l'enthousiasme de ses collaborateurs dans l'exercice de leurs tâches.

Martory (2004)⁽⁴⁾ soutient que, la performance humaine peut être appréhendée tant au niveau individuel qu'au niveau collectif. Au niveau de l'individu, elle englobe la performance du salarié, ses compétences et l'adéquation à son poste. Pour le groupe de travail, la performance repose sur les activités menées par l'équipe ou la sous-unité concernée. Ce n'est qu'en considérant simultanément ces deux niveaux d'analyse que l'on peut mesurer de manière pertinente la performance globale de l'entreprise.

⁽¹⁾ Alain Chamak et Céline Fromage (2006), *Le Capital humain*, éditions Liaisons.

⁽²⁾ Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G. (2011), *Le conseil en organisation: évolution et perspectives*. L'Harmattan, Pages 125.

⁽³⁾ Autissier D et Simonin B, (2009), « Mesurer la performance de la fonction ressources humaines », édition d'organisation Eyrolles, Paris.

⁽⁴⁾ Bernard Martory, (2004) *Tableaux de bord sociaux*, collection: Entreprises et Carrières.

Selon Trepe, Aubert et Bermond (2018)⁽¹⁾, l'entreprise peut optimiser la performance humaine en définissant des objectifs clairs qui orientent les employés vers les activités prioritaires et en leur fournissant les compétences nécessaires pour les atteindre.

À titre d'apport complémentaire, il convient de noter que la performance humaine ne dépend pas uniquement des compétences individuelles, mais s'inscrit également dans le cadre organisationnel. L'influence de l'individu sur cette performance se manifeste notamment par son engagement et la confiance qu'il accorde à l'organisation. Parallèlement, les facteurs organisationnels, en particulier les pratiques de gestion des ressources humaines, jouent un rôle déterminant dans le renforcement et le soutien de cette performance.

4.1 Les indicateurs de la performance humaine

Le processus de gestion des ressources humaines constitue l'un des éléments centraux sur lesquels repose la performance des organisations. En effet, la réussite de nombreuses entreprises s'explique en grande partie par la qualité, les compétences et l'efficacité de leurs équipes, d'où la nécessité d'évaluer rigoureusement la performance humaine au sein de la structure.

D'après Anne Trépé (2010)⁽²⁾, plusieurs indicateurs sont mobilisables pour mesurer cette dimension. Parmi eux figurent notamment les taux d'efficacité des formations et des recrutements, calculés en comparant les actions prévues à celles effectivement réalisées.

La performance humaine peut par ailleurs être appréhendée à travers le taux d'absentéisme, indicateur reflétant le climat social de l'entreprise — une diminution de ce taux étant généralement interprétée comme un signe positif. Enfin, elle peut être évaluée par l'analyse du turnover ou encore du nombre de changements et évolutions de postes observés au sein de l'organisation.

5. La performance sociale

Selon Khouatra (2005)⁽³⁾, la performance sociale renvoie à l'aptitude de l'entreprise à prendre en considération et à satisfaire les besoins de l'ensemble de ses parties prenantes, qu'il s'agisse des employés, des actionnaires, de la clientèle, des fournisseurs ou encore des

⁽¹⁾ Trepe A, Aubert P, Bermond F, (2010) « l'évaluation de la performance de la fonction RH », mémoire d'expertise 2010, d'Université Dauphine de Paris.

⁽²⁾ Anne Trépé (2010), L'évaluation de la performance de la fonction RH: De la théorie à la pratique des DG, Mémoire d'expertise, Paris Dauphine. www.cairn.info.

⁽³⁾ Khouatra D. (2005), « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

institutions. Cette dimension requiert l'intégration de valeurs éthiques dans les pratiques organisationnelles et se trouve intimement liée aux principes de responsabilité sociétale.

Elle dépasse par conséquent le cadre restreint de la relation de travail pour inclure l'environnement large dans lequel l'entreprise évolue. Ainsi, la performance sociale ne se limite pas aux attentes directes des parties prenantes; elle englobe également l'ensemble des obligations et responsabilités que l'organisation doit assumer envers la société, son contexte économique et social, ainsi que ses devoirs légaux et économiques (Autissier, Bensebaa et Boudier, 2010)⁽¹⁾.

Baggio et Sutter (2013)⁽²⁾; mettent en évidence que, parmi l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, les salariés occupent une position déterminante, notamment en raison de l'influence directe que leurs conditions de travail exercent sur le fonctionnement interne. D'après ces auteurs, la performance sociale résulte de l'engagement de l'entreprise à promouvoir le bien-être de son personnel, une démarche qui vise, en retour, à renforcer leur implication et leur efficacité professionnelle.

Tremblay et Rolland (2004)⁽³⁾; mettent en évidence que la performance sociale résulte des interactions menées entre l'ensemble des parties prenantes, que celles-ci soient internes ou externes à l'entreprise. Selon les auteurs, ces acteurs contribuent collaborativement à l'atteinte d'objectifs communs, chacun jouant un rôle spécifique et complémentaire dans le fonctionnement global de l'organisation. La complémentarité de ces concours constitue ainsi le fondement même de la performance sociale. Néanmoins, il convient de souligner que la performance de l'entreprise doit également assurer la génération de bénéfices tant pour les actionnaires que pour l'ensemble de ses activités.

Tremblay et Rolland (2004); mettent en évidence que, malgré certaines études ayant laissé entrevoir l'existence d'un lien potentiel entre la performance sociale et la performance financière de l'entreprise, cette relation demeure à ce jour ni formellement établie ni empiriquement validée. Cela ouvre ainsi la voie à de nouvelles investigations scientifiques susceptibles d'éclairer la compréhension des gestionnaires. Selon ces auteurs, l'absence de

⁽¹⁾ Autissier D., Bensebaa, et Boudier, (2010), atlas du management, Eyrolles.

⁽²⁾ Stephanie Baggio et Pierre Eric Sutter (2013), La Performance Sociale au travail, Mars Lab.

⁽³⁾ Tremblay, D. et Rolland, D. (2004), « Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: Quels enjeux? », Pages 236, Presses Universitaires du Québec, Canada.

corrélation directe entre les deux dimensions n'a toutefois pas freiné l'intérêt croissant des acteurs organisationnels pour le renforcement de la performance sociale.

Par ailleurs, Turcotte et Salmon (2005)⁽¹⁾; insistent sur le fait qu'une gouvernance d'entreprise rigoureuse ne peut être appréciée à la seule aune de sa performance économique. Ils soutiennent qu'elle doit également intégrer les volets social et environnemental, ce qui contraint les organisations à se doter de référentiels de performance sociale et à tenir compte des interactions entre l'ensemble des parties prenantes.

Pour résumer; La notion de performance sociale est indissociable de la performance globale de l'entreprise. Elle repose sur l'existence d'une harmonie entre les différents acteurs de l'organisation, harmonie qui ne peut se concrétiser qu'à travers un climat social favorable, garantissant sérénité et équilibre pour l'ensemble des parties prenantes.

5.1 Indicateurs de la performance sociale

La performance sociale de l'entreprise constitue un indicateur central de la qualité de son fonctionnement interne et de la cohésion entre ses différents acteurs. Elle peut être appréhendée à travers un ensemble de paramètres reflétant le climat organisationnel, la stabilité des effectifs et la nature des interactions professionnelles. Parmi ces paramètres, le taux de rotation du personnel, le niveau d'absentéisme et l'expression des tensions internes offrent des éléments d'analyse particulièrement significatifs, permettant de saisir la dynamique sociale qui caractérise l'organisation.

Par ailleurs, dans la mesure où la performance sociale concerne l'ensemble des parties prenantes, et plus spécifiquement les employés, son évaluation doit dépasser les indicateurs quantitatifs traditionnels. Elle implique également la prise en compte du degré de satisfaction du personnel, de la pertinence des pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre et de la capacité de l'entreprise à instaurer des conditions favorables à l'engagement professionnel. De plus, la mise en place de politiques de développement des compétences, de dispositifs de reconnaissance et de mécanismes favorisant l'équité organisationnelle contribue de manière essentielle à l'amélioration durable de cette performance.

Une lecture intégrative de la performance sociale offre un cadre d'analyse permettant, d'une part, d'éclairer la manière dont les ressources humaines participent à la création de

⁽¹⁾ Marie-France B. Turcotte Anne Salmon (2005), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'université du Québec.

valeur globale et, d'autre part, de mettre en évidence les mécanismes d'amélioration continue susceptibles de soutenir la capacité concurrentielle et la robustesse organisationnelle de l'entreprise dans un contexte économique marqué par des transformations permanentes.

Dans cette optique, Colot et al. (2008)⁽¹⁾; considèrent qu'une organisation peut être qualifiée de socialement performante dès lors qu'elle déploie des dispositifs de gestion des ressources humaines orientés vers la reconnaissance et la mise en valeur des contributions individuelles au fonctionnement collectif. L'instauration de telles pratiques favorise l'engagement des salariés, renforce leur motivation ainsi que leur sentiment d'appartenance, et participe ainsi à la consolidation de la cohésion interne et à l'amélioration des résultats globaux de l'entreprise.

En définitive, la performance sociale, dont le capital humain constitue le socle central, ne peut être appréhendée à travers un indicateur unique. Son évaluation repose sur un ensemble de dimensions multiples, reflétant la diversité des composantes humaines et organisationnelles, parmi lesquelles figurent notamment la qualité du climat social, le degré de tension ou de bien-être au travail, l'efficacité des pratiques managériales et de gouvernance, ainsi que le niveau de moral, d'implication et de reconnaissance sociale des salariés.

6. La Performance stratégique

Selon Jacques Saint-Pierre (1989)⁽²⁾, « la performance stratégique désigne la capacité de l'entreprise à transformer ses objectifs stratégiques en résultats durables, garantissant ainsi sa performance à long terme ».

Dans le contexte actuel, marqué par une intensification constante de la concurrence et une accélération des transformations économiques, les entreprises sont confrontées à la nécessité de repenser leurs modes d'action pour préserver et renforcer leur compétitivité. La simple présence sur le marché ne suffit plus: elles doivent développer des stratégies cohérentes et structurées, capables de générer des avantages distinctifs et durables face à leurs concurrents. Cette exigence implique non seulement de définir des orientations stratégiques

⁽¹⁾ Colot O, Dupont C et Vloral M. (2008), « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales ». Acte des 2èmes journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008.

⁽²⁾ Jacques Saint-Pierre (1989), Evaluation de la performance stratégique, Document de travail, 1999-018, Faculté des sciences de l'administration Université Laval Québec (Québec) Canada G1K 7P4, Disponible sur: [http://www.fsa.ulaval.ca/rd rd@fsa.ulaval.ca](http://www.fsa.ulaval.ca/rd%20rd@fsa.ulaval.ca).

claires, mais aussi de les traduire en actions concrètes et opérationnelles, susceptibles de mobiliser les ressources internes et d'optimiser l'efficacité des processus organisationnels. Ainsi, l'analyse de la performance stratégique des entreprises ne peut être dissociée de l'étude de la manière dont ces dernières mettent en œuvre leurs choix stratégiques dans un environnement économique dynamique et compétitif.

Ouattara (2007)⁽¹⁾; considère également qu'elle se traduit par « la capacité à conserver un avantage sur les concurrents grâce à la motivation des membres de l'organisation, renforcée par des systèmes d'incitation et de récompense, et par une orientation marquée vers le développement à long terme ».

Les travaux consacrés à la performance stratégique soulignent l'importance des dispositifs de pilotage permettant d'orienter et de contrôler la mise en œuvre de la stratégie, dont le rôle est de favoriser l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. La performance stratégique a pour finalité le développement d'avantages concurrentiels et s'appuie sur la faculté de l'entreprise à réévaluer et à ajuster ses positions stratégiques pour créer et préserver un avantage compétitif durable.

Ouattara (2007); souligne que la performance de l'entreprise ne peut être atteinte que si les dirigeants définissent des objectifs stratégiques clairs. Le dirigeant occupe, à cet égard, une place centrale dans la recherche de la performance organisationnelle. Ces objectifs peuvent se décliner selon diverses dimensions, parmi lesquelles figure l'amélioration de la qualité des produits, le renforcement du plan marketing ou encore l'adoption de technologies innovantes visant à accroître la productivité. Ainsi, la fixation des objectifs stratégiques constitue une étape fondamentale pour l'élaboration des objectifs opérationnels, condition essentielle à la pérennité de la performance de l'entreprise.

Selon Alain Marion (2012)⁽²⁾, la performance stratégique, tout comme le développement à long terme de l'entreprise, repose sur la qualité du management, de l'organisation et des méthodes déployées. Elle découle essentiellement des objectifs stratégiques établis dès l'origine. Autrement dit, cette performance est étroitement tributaire des choix initiaux et des orientations retenues par les dirigeants lors de l'élaboration du processus stratégique.

⁽¹⁾ Ouattara P. (2007), «Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris; Blog Axlane: accélérateur de croissance.

⁽²⁾ Alain Marion, Alain Asquin, Christophe Everaere, Didier Vinot, Michel Wissler(2012),entreprise, Chapitre 1. Les fondamentaux de la performance stratégique, Pages 13 à 45.

Mathé et Chagué (1999)⁽¹⁾; constituent l'une des références majeures ayant proposé une analyse précise et structurée de la performance stratégique de l'entreprise. Selon eux, cette forme de performance repose sur la mise en œuvre harmonieuse de principes fondamentaux du management. Elle implique notamment:

- La garantie d'une qualité élevée des produits et services, destinées aux clients externes et internes.
- L'atteinte de résultats financiers significatifs au cours d'une période déterminée.
- Une segmentation tant pertinente qu'opérationnelle, accompagnée d'une vigilance particulière portée sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.
- Un ensemble de processus internes en amélioration constante, destinés à renforcer l'efficacité organisationnelle.
- Des investissements et projets structurants visant à renforcer les capacités techniques, informatiques, intellectuelles et organisationnelles, afin de constituer de nouveaux leviers de performance.
- Une gestion rigoureuse et maîtrisée des risques inhérents à toute démarche stratégique.
- Et enfin, une compétitivité soutenue, appréciée à travers la conquête et la consolidation des parts de marché.

6.1 Indicateurs de la performance stratégique

Magakian et Payaud (2007)⁽²⁾; ont proposé l'une des analyses les plus complètes concernant l'appréciation de la performance stratégique des organisations. D'après leur démarche, cette performance peut être évaluée à partir de deux indicateurs financiers majeurs: d'une part, l'estimation boursière de l'organisation, et d'autre part, sa valeur comptable, c'est-à-dire le niveau de ses capitaux propres. La relation entre ces deux grandeurs constitue un instrument d'analyse permettant de mesurer dans quelle mesure l'orientation stratégique retenue par l'entreprise a effectivement conduit à générer des bénéfices et à en assurer la pérennité. Un rapport élevé entre l'évaluation boursière et la valeur comptable signale une stratégie efficiente, capable de produire de la valeur et de conserver cet avantage sur une

⁽¹⁾ Mathé, J.-C., & Chagué, V. (1999). L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise, *Revue française de gestion : hommes et techniques*, Pages 122.

⁽²⁾ Jean Louis Magakian et Marielle Audrey Payaud (2007), 100 Fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, éditions Breal.

période prolongée. À l'inverse, un rapport faible met en évidence des insuffisances dans la trajectoire stratégique suivie, suggérant que les décisions prises n'ont pas optimisé la création de valeur et que des réajustements seraient souhaitables pour garantir la viabilité future de l'organisation. L'approche élaborée par Magakian et Payaud constitue ainsi un apport déterminant à la compréhension des articulations entre orientation stratégique et performance financière durable.

7. La Performance concurrentielle

D'après Bounfour (2006)⁽¹⁾, l'étude de la performance concurrentielle se concentre principalement sur l'identification d'un positionnement stratégique permettant à l'entreprise de se distinguer efficacement par rapport à ses rivaux. Les travaux dans ce domaine mettent en exergue les processus et dispositifs organisationnels qui favorisent l'atteinte des objectifs de l'entreprise, qu'ils relèvent de la sphère financière, commerciale ou de la valorisation de sa notoriété et de sa marque. Cette perspective souligne que la performance concurrentielle ne peut se réduire à des mesures purement chiffrées; elle dépend également de l'aptitude de l'organisation à se positionner de manière avantageuse dans un environnement concurrentiel dynamique et en perpétuelle mutation.

Par ailleurs, Renaud-Coulon (1996)⁽²⁾; insiste sur l'importance de la dynamique concurrentielle dans l'analyse stratégique. Cette dynamique permet non seulement d'évaluer la posture concurrentielle que l'entreprise qu'elle choisit d'assumer sur son marché, mais aussi de concevoir et d'adapter des stratégies visant à améliorer la compétitivité de ses produits ou services sur le marché ciblé. L'étude de cette dynamique inclut l'observation des tendances du marché, l'analyse des comportements des concurrents et l'identification des leviers d'amélioration permettant de renforcer l'avantage concurrentiel. Ainsi, la performance concurrentielle apparaît comme un processus continu et multidimensionnel, alliant positionnement stratégique, innovation et adaptation aux exigences du marché.

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise soit en mesure d'ajuster ses actions face aux initiatives de ses rivaux afin de maintenir sa position sur le marché. Cette capacité d'adaptation implique une observation rigoureuse et continue de l'environnement concurrentiel, qui constitue le fondement de la définition des stratégies les plus pertinentes

⁽¹⁾ Ahmed Bounfour (2006), Capital immatériel, connaissance et performance, Collection Conception et dynamique des organisations.

⁽²⁾ Annick Renaud-Coulon (1996), La Désorganisation Compétitive, Broché.

pour assurer la pérennité de la performance organisationnelle. Les opportunités de création de valeur émergent ainsi de l'analyse des évolutions et mutations au sein des systèmes concurrentiels. Dans ce cadre, l'entreprise peut soit tirer parti des avantages compétitifs déjà existants, soit se consacrer au développement proactif de nouvelles sources de différenciation, anticipant ainsi les mutations du marché et renforçant durablement sa compétitivité.

La performance concurrentielle d'une entreprise constitue également l'expression d'une lecture approfondie des logiques qui structurent l'environnement concurrentiel. Dans cette perspective, elle peut être interprétée comme un révélateur du niveau réel de compétitivité dont dispose l'organisation sur le marché où elle opère.

Rival (2008); souligne que la performance concurrentielle s'analyse à travers la dynamique des forces qui structurent le jeu concurrentiel. Elle renvoie notamment à la faculté de l'entreprise à préserver sa position face aux initiatives de ses rivaux, à influencer sur les conditions de concurrence et à anticiper les transformations du secteur. L'auteur indique également que cette performance peut être appréciée au regard de la part de marché détenue ou encore de l'écart stratégique, entendu comme la différence entre la performance visée et celle effectivement obtenue.

De son côté, Moumbé (2005); met en avant que l'évaluation de la performance concurrentielle s'appuie fréquemment sur le modèle des cinq forces de Porter ou sur l'analyse de l'écart stratégique avec les concurrents. Ces approches offrent une lecture structurée des éléments qui façonnent la compétition et permettent d'identifier les leviers susceptibles d'améliorer la compétitivité globale de l'entreprise.

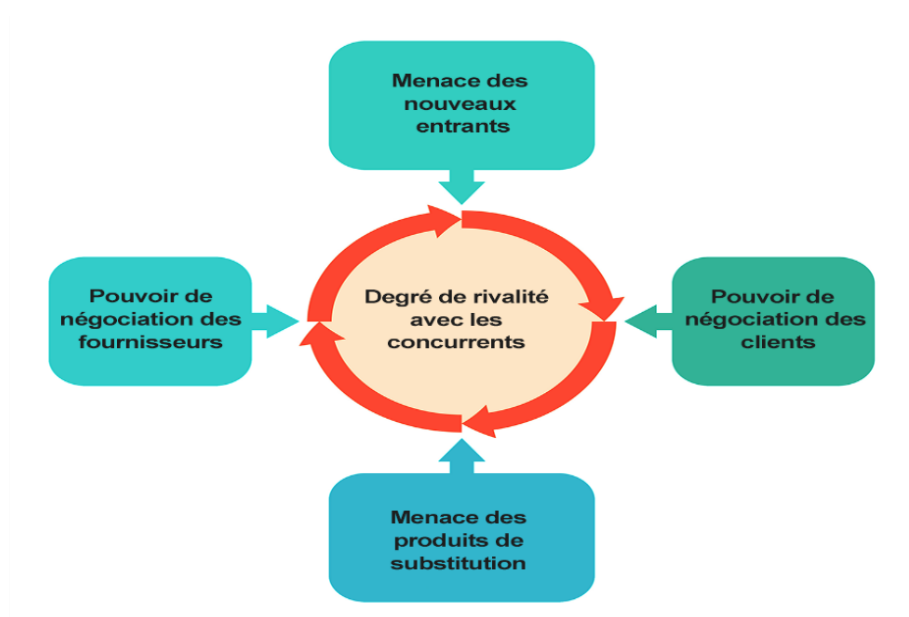


Figure (1-3): Les 5 forces de porter

Source: Michael Porter, « The Five Competitive Forces That Shape Strategy », Harvard Business Review, janvier 2008, Pages 78-93.

Selon Barney, J. et Hesterly, W. (2006)⁽¹⁾; dans un contexte de concurrence intense, il est impératif pour l'entreprise d'appréhender la perception qu'ont les consommateurs de la performance de ses produits en comparaison avec ceux de ses concurrents. Cette analyse vise à identifier les insuffisances et imperfections perçues par la clientèle afin de déterminer les leviers d'amélioration et d'optimisation du produit. Par ailleurs, la compétitivité d'un produit peut être évaluée de manière systématique en examinant le degré de correspondance entre les attentes des consommateurs et les valeurs perçues, démarche qui peut être formalisée et illustrée à travers la matrice présentée dans le tableau ci-après.

⁽¹⁾ Barney, J. et Hesterly, W. (2006), Strategic management and competitive advantage: concepts. Pearson Education, Londres, Royaume-Uni, Pages 368.

Tableau(1-2): Matrice de l'écart entre l'entreprise et ces concurrents.

	Degré faible de performance concurrentielle perçue	Degré élevé de performance concurrentielle perçue
Faible importance Attribuée à l'attribut	Faux problèmes	Fausses forces
Forte importance attribuée à l'attribut	Faiblesse	Image forte

Source: Durand-Mégret Béatrice & Van Laethem Nathalie. (2022), « Outil 4. Le benchmark concurrentiel ». In : *La boîte à outils du Marketing*, Paris: Dunod, Pages 20-21.

7.1 Indicateurs de la performance concurrentielle

Jennings et Beaver (1997)⁽¹⁾; avancent que la performance concurrentielle d'une entreprise peut être appréhendée en s'appuyant sur l'analyse de sa part de marché relative. Celle-ci se définit comme le rapport entre le volume des ventes réalisées par l'entreprise et celui généré par le leader du marché, offrant ainsi un indicateur direct de sa position concurrentielle au sein du secteur. Cette mesure permet d'identifier le degré d'influence de l'entreprise par rapport à ses principaux rivaux et constitue un outil essentiel pour évaluer sa compétitivité.

En complément de ces analyses, les auteurs avancent que l'évaluation de la performance concurrentielle peut s'appuyer sur le niveau de part de marché détenu par la firme. Cette démarche repose sur une mise en relation du volume des ventes réalisées par l'organisation avec le chiffre d'affaires global généré par l'ensemble des intervenants opérant sur le même espace marchand. Une telle lecture offre une appréciation synthétique du positionnement de la firme au sein de son environnement concurrentiel et contribue à apprécier l'importance relative de son apport à la dynamique globale du marché.

Par ailleurs, l'appréciation de la performance concurrentielle ne saurait se réduire à la seule analyse d'indicateurs chiffrés liés aux volumes de ventes. Elle peut également être envisagée à travers le degré de contentement de la clientèle, lequel constitue un levier central de la rétention des clients et de la pérennité de l'avantage compétitif de l'organisation. Dans cette optique, les organisations peuvent mobiliser différents dispositifs d'investigation, tels que des échanges approfondis avec leurs clients afin de cerner leurs attentes, leurs besoins et leurs perceptions effectives, ou encore des enquêtes de marché structurées et formalisées permettant de recueillir des informations fiables et représentatives. L'articulation de ces

⁽¹⁾ Jennings Peter et Beaver Graham (1997), The Performance and Competitive advantage of small firm: A management perspective », *International Small Business Journal*, Vol.15, n° 2, Pages 63-75.

démarches quantitatives et qualitatives permet ainsi de proposer une lecture plus exhaustive de la performance concurrentielle, tout en mettant en évidence l'aptitude de l'organisation à répondre aux contraintes du marché et à consolider durablement son positionnement par rapport à ses rivaux.

Pour clore cette section, il est pertinent de présenter une synthèse sous la forme d'un tableau récapitulatif regroupant l'ensemble des types de performance de l'entreprise ainsi que leurs indicateurs respectifs. Ce tableau mettra en évidence les apports et bénéfices potentiels de chaque type de performance pour l'entreprise, tout en soulignant leurs limites et contraintes. Il constitue ainsi un outil de synthèse global, destiné à éclairer les futurs dirigeants et gestionnaires dans la compréhension et l'évaluation des différentes dimensions de la performance organisationnelle.

Tableau (1-3): Résumé des types de performances et leurs indicateurs

Type de performance	Définition retenue	Indicateurs de mesure	Intérêt d'une telle approche	Limite de l'approche
<u>Performance commerciale</u>	Il s'agit de la capacité à mobiliser le bon contact au moment opportun, en proposant une offre à forte valeur ajoutée, de manière à construire des relations d'affaires pérennes et créatrices de valeur pour l'organisation, dans un environnement marqué par une quête continue de qualité et d'excellence dans la prestation.	-Nombre de clients recrutés et fidélisés. -Evolution du chiffre d'affaire. -Excédent brut d'exploitation. -Marge commerciale. -Satisfaction du client.	-Appréhension de l'aptitude de l'entreprise à anticiper de manière proactive les besoins du marché et à ajuster ses réponses aux attentes évolutives de la clientèle. -Maîtrise des déterminants essentiels de la satisfaction client, permettant d'identifier les facteurs clés influençant la perception de la valeur offerte. -Compréhension du positionnement stratégique des produits et des services proposés, au regard de l'offre concurrentielle et des attentes des segments ciblés.	-Cette approche ne permet pas d'appréhender de manière fine les particularités des comportements d'achat ni la diversité des attentes des clients, ce qui limite la compréhension des dynamiques de consommation. -L'évaluation de la performance de l'entreprise repose essentiellement sur des indicateurs quantitatifs, accordant une place marginale aux dimensions qualitatives susceptibles d'influencer durablement les résultats organisationnels.
<u>Performance financière</u>	Réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et une création de valeurs pour l'actionnaire.	- Return on equity (ROE) - Ratio d'autosuffisance financière (FSS) - Degré d'innovation de l'entreprise. - Rendement sur ventes. - Rendement sur le capital investi. - Rendement boursier. - Bénéfice par action. - Taux de capitalisation.	- Assurer un suivi structuré et continu de la situation financière de l'entreprise afin d'évaluer sa solidité économique et sa capacité à soutenir ses activités. - Anticiper les risques liés aux tensions de trésorerie et à l'insolvabilité, en mettant en place des mécanismes de prévention et de contrôle financier adaptés. - Identifier les opérations présentant les niveaux de rentabilité les plus élevés, dans une perspective d'arbitrage stratégique et de développement d'activités à fort potentiel de création de valeur. - Apprécier les répercussions financières des actions menées par l'entreprise, notamment en matière de protection de l'environnement,	-L'évaluation de la performance est essentiellement centrée sur des indicateurs financiers, au détriment d'une appréhension globale intégrant les dimensions organisationnelles, sociales et environnementales. - Cette perspective privilégie principalement les intérêts des actionnaires, en marginalisant les attentes et contributions des autres parties prenantes impliquées dans le fonctionnement de l'entreprise. - L'analyse s'inscrit majoritairement dans une logique de court terme, limitant la prise en compte des dynamiques stratégiques et des investissements porteurs de valeur durable. - Le cadre analytique adopté ne permet pas d'anticiper de manière pertinente l'évolution future de la performance de l'entreprise, faute d'intégration de facteurs prospectifs et prédictifs.

			d'amélioration de la gestion des ressources humaines et d'autres engagements à caractère sociétal	
<u>Performance de production</u>	Capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire	-Taux de rendement synthétique (ISS). -Evolution des produits. -Evolution des processus d'exécution. -Volume de production. -Qualité de production. -Niveau de stock.	-Montre les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise. -Permet d'améliorer la production et la productivité de l'entreprise.	-L'absence de mécanismes d'évaluation appropriés ne permet pas de déterminer avec précision l'adéquation des produits et services proposés aux attentes réelles des clients. - Cette approche ne favorise pas l'anticipation de l'évolution de la demande, ce qui peut réduire la capacité de l'entreprise à ajuster proactivement son offre. - Des dysfonctionnements d'ordre logistique peuvent apparaître, affectant l'efficacité opérationnelle et la fluidité des processus internes. - On observe une tendance à la sous-utilisation des ressources disponibles, traduisant une allocation inefficace des moyens matériels, humains et organisationnels. - La mise en œuvre de cette logique requiert souvent le recours à des technologies avancées et à des équipements sophistiqués, dont l'accessibilité demeure limitée pour les petites et moyennes entreprises. - Enfin, cette situation contribue à une intensification de la pression concurrentielle sur le marché, accentuant les exigences en matière de différenciation et de performance globale.
<u>Performance humaine</u>	-La performance individuelle renvoie au niveau optimal de contribution d'un individu dans l'exercice de son activité professionnelle, intégrant à la fois son degré d'implication au travail, ses aptitudes intellectuelles ainsi que ses capacités psychologiques et émotionnelles.	-Plan de formation. -Absentéisme. -Evolution du poste. -Efficacité de recrutement.	- Cette approche met en évidence le rôle central du capital humain en tant que fondement essentiel de la création de valeur au sein de l'entreprise. -Elle favorise le développement de la performance sociale, en renforçant l'engagement des salariés, la qualité des relations de travail et le climat organisationnel. - Elle contribue à assurer la pérennité de l'entreprise et à	- La performance peut être significativement affectée par des dysfonctionnements organisationnels, d'autant plus que la constitution et la consolidation d'équipes cohérentes et performantes ne relèvent pas toujours d'un processus aisé. - Cette approche présente également une tendance à sous-estimer la dimension financière de la performance, ainsi que l'impératif de création de valeur au profit des parties prenantes externes, en particulier les clients.

			soutenir son développement durable, en intégrant les dimensions humaines dans la stratégie globale de performance.	
<u>Performance sociale</u>	La performance organisationnelle peut être appréhendée comme l'aptitude de l'organisation à répondre de manière équilibrée et durable aux attentes des différents acteurs qui interagissent avec elle, qu'ils soient internes ou externes, à savoir les parties prenantes telles que les salariés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les institutions.	-Le niveau d'absentéisme au sein de l'organisation, en tant que révélateur des conditions de travail et de l'engagement des salariés. -Le degré de satisfaction des employés, reflétant leur perception du travail, de l'environnement professionnel et des pratiques managériales. - Les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre, notamment en matière de recrutement, de formation, d'évaluation et de gestion des carrières. -La nature et l'organisation des activités de l'entreprise, susceptibles d'influencer la charge de travail et la qualité de vie professionnelle. - Le climat social, entendu comme l'ensemble des relations interpersonnelles et collectives caractérisant le fonctionnement interne de l'organisation. -Le niveau d'exposition des salariés aux situations de stress professionnel, pouvant affecter leur bien-être, leur performance et leur santé au travail.	- Elle offre la possibilité d'apprécier la capacité de l'entreprise à générer de la valeur, tant sur le plan économique que stratégique. - Elle permet d'identifier et d'analyser les risques sociaux et économiques auxquels l'entreprise est exposée, favorisant ainsi une meilleure anticipation et gestion des menaces potentielles. - Elle contribue à comprendre comment la valeur créée se répartit et bénéficie aux différentes parties prenantes de l'organisation, internes comme externes.	Les données disponibles restent limitées concernant la relation potentielle entre la performance sociale et la performance financière de l'entreprise, ce qui entrave une compréhension approfondie de l'interdépendance entre ces deux dimensions de la performance de l'entreprise.
<u>Performance stratégique</u>	Capacité de l'entreprise à transformer ses objectifs stratégiques en performance à long terme.	-Valeur de marché de l'entreprise. -Valeurs bilancielle de l'entreprise. -Valeur propre de l'entreprise.	- Elle permet d'évaluer les impacts à long terme des différentes stratégies adoptées par l'entreprise, en offrant une vision prospective des résultats attendus. -Elle facilite l'appréciation critique des décisions managériales, en mesurant leur pertinence et leur efficacité dans l'atteinte des objectifs organisationnels. - Elle constitue un outil	- Cette approche ne permet pas de distinguer clairement les différents piliers de la performance de l'entreprise, limitant ainsi la compréhension de sa structure et de ses leviers. - Elle ne fournit pas d'éléments permettant de déterminer les objectifs stratégiques que l'entreprise doit atteindre, alors même que la définition de ces objectifs constitue le fondement de la performance stratégique et de la planification organisationnelle.

			précieux de planification stratégique, en soutenant l'orientation des actions futures et la définition des priorités. - Elle améliore le pilotage global de la performance de l'entreprise, en favorisant le suivi et l'ajustement des indicateurs clés. - Elle permet également d'identifier et d'évaluer les différentes opportunités susceptibles de faire évoluer les métiers, les processus et la position stratégique de l'entreprise sur le marché.	
<u>Performance concurrentielle</u>	Performance issue des systèmes concurrentiels.	-Par de marché relative ou absolue. -Satisfaction des clients.	-Elle offre la possibilité d'évaluer la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents, en identifiant les écarts de performance et les domaines d'amélioration potentiels. -Elle contribue à l'optimisation de la rentabilité de l'entreprise en orientant les décisions vers des actions génératrices de profits durables. -Elle facilite la connaissance approfondie des clients, de leurs besoins et de leurs attentes, permettant d'ajuster l'offre et les services de manière pertinente. -Elle permet de développer des avantages concurrentiels en mobilisant les ressources et compétences de l'entreprise pour se différencier sur le marché.	. Cette approche exige un suivi continu des évolutions et changements pouvant survenir au sein de l'environnement concurrentiel, afin de maintenir la pertinence des décisions stratégiques. Elle ne permet toutefois pas d'identifier clairement les piliers fondamentaux de l'avantage concurrentiel, limitant ainsi la capacité de l'entreprise à consolider durablement sa position sur le marché

Source: Ghozlene Oubya (2016), *Contribution l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise: impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie.*

En résumé, il convient de rappeler que la performance d'une entreprise se caractérise par sa diversité et sa multi dimensionnalité. Elle se manifeste à travers différents types de performance, chacun évalué au moyen d'indicateurs spécifiques permettant d'apprécier avec précision les forces et les limites de l'organisation dans le domaine considéré. Ces indicateurs, tout en fournissant des informations pertinentes sur l'efficacité et l'efficience des actions de l'entreprise, présentent néanmoins des limites et ne traduisent pas toujours intégralement la valeur créée. Chaque type de performance peut apporter un bénéfice distinct à l'entreprise ou révéler des insuffisances nécessitant des ajustements stratégiques. Par conséquent, pour atteindre une performance globale consolidée et durable, il apparaît indispensable de considérer l'ensemble des types de performance ainsi que leurs indicateurs respectifs, afin d'obtenir une vision intégrée, cohérente et pertinente de la performance organisationnelle dans sa globalité.

III-Mesurer la performance:

La mesure de la performance de l'entreprise constitue un enjeu fondamental, car elle permet non seulement d'évaluer la performance réelle au sein de l'organisation, mais également de fournir aux décideurs des informations pertinentes pour orienter leurs choix stratégiques. En effet, comprendre la performance d'une entreprise nécessite l'exploitation de données objectives permettant de quantifier et de qualifier différents aspects de son fonctionnement. Ces indicateurs offrent ainsi une vision précise de la situation de l'entreprise à un moment donné, favorisant une meilleure appréhension des forces et des faiblesses organisationnelles.

Dans cette perspective, il est apparu que l'entreprise dispose d'une diversité d'indicateurs de performance, chacun étant mobilisable en fonction des objectifs stratégiques et opérationnels fixés. Le manager s'appuie sur ces indicateurs pour obtenir des informations détaillées sur la gestion quotidienne et sur la manière dont l'entreprise atteint ses objectifs. Il convient de noter que plusieurs indicateurs peuvent être associés à un même facteur clé de performance, renforçant ainsi la précision de l'analyse. Le choix de l'indicateur approprié repose sur une logique de filtrage, visant à sélectionner les informations les plus fiables et pertinentes pour la prise de décision, contribuant ainsi à une gestion efficace et stratégique de l'entreprise.

Vilain (2003)⁽¹⁾; insiste sur les qualités essentielles qu'un indicateur de performance doit posséder pour être véritablement efficace. Il doit être clair et lisible afin de permettre une interprétation rapide et fiable par son utilisateur. Il ne doit pas être manipulable et doit pouvoir signaler aux dirigeants toute situation nécessitant une intervention ou une prise de décision corrective. En réunissant ces caractéristiques, l'indicateur devient un outil indispensable pour

⁽¹⁾ Vilain L., (2003) « Le pilotage de l'entreprise: l'utilisation d'un tableau de bord prospectif ». Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris.

assurer un pilotage optimal de l'entreprise, contribuant à la fois à l'amélioration continue et à la pérennité de ses performances.

1-Les différents types d'indicateurs de la performance:

1-1.Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers, utilisés depuis longtemps pour évaluer la performance de l'entreprise, présentent néanmoins des limites importantes. Ils ne tiennent pas compte du coût du capital investi et restent soumis aux contraintes imposées par les règles de la comptabilité financière. De plus, leur fiabilité est conditionnée par le calendrier comptable ou budgétaire annuel (Bourrier, J., Guillot, J. M., & Locherer, C., 1998)⁽¹⁾. Par ailleurs, notre analyse a mis en évidence le rôle croissant des actifs immatériels dans la performance globale de l'entreprise, des éléments que ces indicateurs traditionnels ne prennent pas en considération.

1-2.Les indicateurs de pilotage

D'après Haouet (2008)⁽²⁾, les indicateurs de pilotage s'inscrivent comme des dispositifs d'aide à la décision permettant d'appréhender de manière continue la dynamique des activités organisationnelles. Leur rôle consiste à mettre en évidence, en amont, les dérives potentielles susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs, afin de favoriser la mise en œuvre de mesures correctrices avant que les dysfonctionnements observés ne produisent des effets durables. Néanmoins, ces instruments de suivi ne sont pas toujours intégrés de façon systématique dans les pratiques managériales, ce qui rend indispensable leur élaboration méthodique ainsi que leur mesure régulière à chacune des phases du processus de gestion. Cette logique de pilotage repose sur l'identification et le suivi d'indicateurs clés fondés sur des grandeurs pertinentes, telles que la marge sur coûts directs.

Luthi (2011)⁽³⁾; distingue plusieurs types d'indicateurs de pilotage. Les indicateurs de gestion des ressources humaines fournissent des informations relatives à la fonction RH et se concentrent sur la gestion des effectifs, la rémunération, la formation et le développement des employés. D'autres indicateurs, appelés indicateurs de climat social, permettent de suivre l'absentéisme, les accidents et les conflits au sein de l'entreprise. Ils visent à évaluer l'implication des équipes et à prévenir les dysfonctionnements sociaux susceptibles d'affecter le fonctionnement global de l'organisation.

⁽¹⁾ Bourrier, J., Guillot, J. M., & Locherer, C. (1998). Mise en place d'un système d'indicateurs de performances. *Revue Française de Gestion Industrielle*, Pages 23-42.

⁽²⁾ Chaker Haouet(2008), *Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise*, Laboratoire Orléanais de Gestion - université d'Orléans.

⁽³⁾ Thierry Luthi, (2011) *Améliorer la performance de votre entreprise*, Eyrolles.

1-3. Les indicateurs de résultats

Haouet; met également en évidence que les indicateurs de pilotage remplissent une fonction d'évaluation en permettant d'apprécier les résultats effectivement obtenus à l'issue des actions engagées. Ils offrent un cadre analytique à travers lequel les performances réalisées sont comparées aux orientations stratégiques et aux objectifs définis en amont par les instances dirigeantes. Cette confrontation entre les résultats observés et les cibles initialement fixées constitue un élément central du processus de pilotage, dans la mesure où elle permet de juger du degré de réalisation des objectifs poursuivis. En ce sens, les indicateurs ne se limitent pas à un simple outil de mesure, mais s'inscrivent comme un mécanisme de contrôle et d'aide à la décision, facilitant l'appréciation de l'efficacité des actions menées et la réorientation éventuelle des choix managériaux.

1-4. Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques

Capraro et Banglin (2002)⁽¹⁾; proposent une lecture de la performance de l'entreprise fondée sur la mobilisation conjointe d'indicateurs de nature opérationnelle et stratégique. Selon ces auteurs, les indicateurs opérationnels constituent un reflet direct du fonctionnement courant de l'organisation, en ce qu'ils rendent compte de la mise en œuvre effective des activités, de la coordination des interventions, de la gestion des services destinés aux clients, ainsi que de la maîtrise des processus internes et de l'utilisation des ressources productives. Ils traduisent également les résultats générés par les opérations de production et de prestation de services. En raison de leur horizon temporel court, ces indicateurs requièrent un suivi fréquent et rigoureux, leur pertinence et leur fiabilité étant étroitement conditionnées par la qualité du dispositif de mesure et de contrôle mis en place.

Dans cette perspective, l'évaluation du degré de réalisation des objectifs opérationnels repose sur un ensemble d'indicateurs jugés significatifs par Capraro et Banglin, parmi lesquels figurent notamment le taux de service, la fiabilité des délais de livraison, le niveau de non-conformité, le coût associé au traitement des réclamations des clients, ainsi que l'efficacité de la main-d'œuvre et des équipements. À ces éléments s'ajoutent des mesures relatives au rendement matière, permettant d'apprécier la capacité de l'entreprise à optimiser l'utilisation de ses intrants. L'ensemble de ces indicateurs contribue à l'appréciation du respect des engagements pris par l'organisation vis-à-vis de sa clientèle.

Par ailleurs, afin d'identifier les marges de progrès et d'amélioration continue, les auteurs préconisent l'intégration d'indicateurs complémentaires, tels que le ratio de fluidité des

⁽¹⁾ Gerard Banglin et Mario Capraro (2002), *l'entreprise étendue et le développement des fournisseurs*, presses universitaires de Lyon.

processus, le coût de la non-qualité interne ou encore le degré de complexité des produits et des processus de production. Enfin, dans une optique de maîtrise des coûts et d'optimisation de la performance économique, des indicateurs tels que la productivité globale, le taux de réutilisation des composants et les gains réalisés sur les achats apparaissent comme des leviers essentiels pour évaluer l'atteinte des objectifs opérationnels fixés par l'entreprise.

Selon Waterhouse et Svendsen (1998)⁽¹⁾, les indicateurs stratégiques sont étroitement liés à la mission et aux objectifs fondamentaux de l'organisation. Leur élaboration est plus complexe, car elle nécessite le recours à des mesures internes portant sur la capacité de l'entreprise et sur ses orientations stratégiques futures. En outre, ces indicateurs prennent également en considération des éléments externes, tels que les besoins et les exigences de l'environnement, souvent difficiles à évaluer et sujets à des changements fréquents. Ainsi, les indicateurs stratégiques peuvent être assimilés aux facteurs clés de succès de l'entreprise ou résulter des analyses et des bilans annuels traditionnels.

Voyer (1999)⁽²⁾; souligne que les indicateurs stratégiques peuvent également être utilisés comme outils d'information à l'attention des dirigeants, leur permettant de suivre l'évolution des dossiers stratégiques, le niveau de progression des différentes phases du plan stratégique, les coûts engagés à chaque étape ainsi que les résultats obtenus. Ces indicateurs se traduisent généralement par des pourcentages d'avancement ou par la mise en évidence de réalisations majeures. Ils servent principalement à enrichir et à valoriser les tableaux de bord stratégiques élaborés par les dirigeants de l'organisation.

⁽¹⁾ Waterhouse, J. et A. Svendsen (1998), *Le suivi et la gestion stratégique de la performance: des mesures de performance non financière pour améliorer le gouvernement d'entreprise*, L'institut Canadien des Comptables Agréés, Toronto.

⁽²⁾ Pierre Voyer (1999), *Tableaux de Bord de gestion et indicateurs de performance*, Hors Collection.

1-5. Les indicateurs de moyens et d'environnement

Selon Vilain (2003)⁽¹⁾, en plus des indicateurs de résultats précédemment évoqués, il convient de distinguer les indicateurs de moyens et les indicateurs d'environnement. Les indicateurs de moyens visent à examiner les performances obtenues en prenant en considération les ressources, les outils et les efforts mobilisés pour atteindre les objectifs fixés. Les indicateurs d'environnement, quant à eux, permettent à l'entreprise de se situer par rapport à son contexte externe. Puisque la performance organisationnelle est influencée par l'environnement dans lequel elle opère, ces indicateurs offrent une aide précieuse pour orienter efficacement les décisions et les actions entreprises.

1-6. Les indicateurs de marché

Le manager peut également apprécier la performance de l'entreprise à travers les indicateurs de marché, qui permettent d'identifier les véritables sources du chiffre d'affaires. Ces indicateurs aident à distinguer la part du revenu provenant des clients fidèles de celle générée par les nouveaux clients. Cette distinction offre à l'entreprise la possibilité d'évaluer l'efficacité de ses actions commerciales et marketing, tout en mesurant sa position concurrentielle.

Parmi les principaux indicateurs de marché figurent le niveau de satisfaction des clients, l'analyse de la concurrence, le chiffre d'affaires réalisé auprès de la clientèle fidèle, celui obtenu grâce aux nouveaux clients, ainsi que la rentabilité des campagnes publicitaires.

Comme le soulignent Joseph Stiglitz, Amartya Sen et Jean-Paul Fitoussi(2016)⁽²⁾, ces indicateurs permettent d'adopter une vision plus complète de la performance, en tenant compte à la fois des dimensions économiques et comportementales du marché.

2- Les outils de mesure de la performance:

Dans un contexte économique marqué par des évolutions rapides, une incertitude croissante et une pression concurrentielle accrue, l'analyse de la performance de l'entreprise ne saurait se limiter à une lecture strictement financière. Une telle approche apparaît insuffisante pour rendre compte de la complexité des dynamiques organisationnelles contemporaines. En effet, la performance financière, du fait de sa nature essentiellement rétrospective et du décalage temporel inhérent à ses effets, ne permet pas d'identifier avec la célérité requise les signaux faibles annonciateurs de dysfonctionnements potentiels ou de besoins d'adaptation stratégique. La prédominance accordée à cette seule dimension réduit ainsi la faculté de l'entreprise à anticiper les transformations de son environnement, à ajuster de manière proactive ses choix

⁽¹⁾ Vilain L. (2003) « Le pilotage de l'entreprise: l'utilisation d'un tableau de bord prospectif ». Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris.

⁽²⁾ Joseph Stiglitz, Amartya SEN et Jean-Paul Fitouss (2016), Mesure des performances économiques et du progrès social réexaminée, Pages 33, <https://shs.hal.science/>.

organisationnels et à engager, lorsque cela s'avère nécessaire, des orientations stratégiques en adéquation avec les exigences émergentes du marché.

Selon Naranjo-Gil et Hartmann (2007)⁽¹⁾, les mesures financières s'inscrivent dans un cadre analytique restreint, reposant sur des indicateurs traditionnels essentiellement orientés vers les dimensions internes de l'organisation et fondés sur une perspective rétrospective. À l'inverse, les mesures non financières s'inscrivent dans un cadre plus large, caractérisé par une orientation externe et prospective. Les auteurs mettent en évidence que ces dernières revêtent une importance accrue dans les contextes de changement stratégique, où elles permettent une appréciation plus fine et anticipative de la performance d'entreprise.

Chenhall et Langfield-Smith (2007)⁽²⁾; soulignent la difficulté d'identifier et de mesurer les bénéfices des indicateurs de performance non financiers. De même, Ittner et al. (2003)⁽³⁾; indiquent que ces mesures, orientées vers le long terme, n'apportent pas d'effets immédiats sur les résultats de l'entreprise. Cette complexité d'évaluation, combinée au besoin des dirigeants de vérifier l'impact de tels indicateurs (Bourne et al., 2003)⁽⁴⁾ rajoute que cela conduit à ce que les mesures non financières soient généralement moins utilisées, ou appliquées de manière plus limitée, par rapport aux mesures financières.

Morin et al. (1996)⁽⁵⁾; définissent la mesure de la performance comme « un ensemble d'opérations appliquées à des données concrètes, tangibles ou intangibles, permettant de produire une information pertinente sur un critère donné ». Au-delà de la simple production de chiffres, la mesure exerce un impact sur les comportements des individus au sein de l'organisation, dans la mesure où le fait même d'être évalué influence les actions et décisions. Ce rôle indirect est qualifié par les auteurs de « fonction de processus » de la mesure, soulignant l'effet organisationnel du simple acte d'évaluer.

Insatisfaits par la pertinence limitée des systèmes traditionnels de mesure de la performance, certains managers ont délaissé les indicateurs classiques au profit de dispositifs de mesure alternatifs. Parmi ces derniers, on peut distinguer:

(1) Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity, and strategic change. *Accounting, Organizations and Society* 32: Pages 735-756.

(2) Chenhall, R. H., Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European management Journal* 25 (4): Pages 266-282.

(3) Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28(7-8): Pages 715-741.

(4) Bourne, M., Neely, A.D., Mills, J.F., and Platts.K. (2003). Implementing performance measurement systems: à literature review. *International Journal of Business Performance Management* 5 (1): Pages 1-24.

(5) Morin, E.M., M. Guindon et É. Boulianne (1996), Les indicateurs de performance, *Ordre des comptables généraux licenciés du Québec*, Guérin.

A-Le Balanced Scorecard (le tableau de bord):

Le Balanced Scorecard, communément désigné comme tableau de bord prospectif ou équilibré, figure parmi les outils de pilotage les plus mobilisés pour l'évaluation et le suivi de la performance des organisations. Introduit par Kaplan et Norton (1992)⁽¹⁾, ce dispositif a pour vocation de traduire la stratégie globale de l'entreprise en un ensemble cohérent d'objectifs opérationnels et d'indicateurs de performance, permettant ainsi d'assurer l'alignement entre les orientations stratégiques et les actions menées au quotidien. En ce sens, le Balanced Scorecard ne se limite pas à une fonction de mesure a posteriori des résultats, mais s'inscrit dans une logique prospective visant à accompagner la mise en œuvre effective de la stratégie à tous les niveaux de l'organisation.

Toutefois, la conception et le déploiement d'un tableau de bord prospectif demeurent des exercices complexes, notamment en raison des enjeux liés au choix et à la hiérarchisation des indicateurs de performance. La pertinence de cet outil repose en effet sur la capacité des dirigeants et des responsables opérationnels à sélectionner des indicateurs réellement représentatifs des leviers de création de valeur, tout en évitant une inflation informationnelle susceptible de nuire à la lisibilité et à l'efficacité du dispositif de pilotage.

Dans cette perspective, Bouquin (2001)⁽²⁾ souligne que le tableau de bord constitue avant tout un instrument d'action et de management, structuré autour d'un nombre volontairement restreint d'indicateurs, généralement compris entre cinq et dix. Ces indicateurs sont conçus pour permettre aux responsables de suivre l'état, l'évolution et la cohérence des systèmes dont ils ont la charge, tout en facilitant l'identification des tendances significatives susceptibles d'influencer la performance future. Le tableau de bord s'inscrit ainsi dans un horizon temporel adapté à la nature des fonctions exercées, offrant aux gestionnaires une vision synthétique et dynamique de la performance, indispensable à la prise de décision et à l'orientation des actions correctrices.

Pour Kaplan et Norton (2001)⁽³⁾, la réussite de la mise en œuvre d'une stratégie, c'est-à-dire la création effective de valeur, dépend autant de la qualité du management que de la clarté des perspectives stratégiques. Selon eux, « la principale difficulté ne réside pas dans la conception de la stratégie, mais dans sa mise en œuvre concrète et durable ». Dans ce contexte, le Tableau de Bord joue un rôle central en combinant des indicateurs financiers et opérationnels, organisés autour de quatre dimensions: les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

⁽¹⁾ Kaplan, Robert S., and David Norton, (1992) « The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance." Harvard Business Review, vol. 70, no. 1, Jan.-Feb. 1992, Pages 71-79.

⁽²⁾ Bouquin H. (2001) « Le contrôle de gestion », Ed Presses Universitaires de France, Paris, Pages 398.

⁽³⁾ Robert S. Kaplan et David P. Norton (2001), *Le tableau de bord prospectif*, Paris, Éditions d'Organisation.

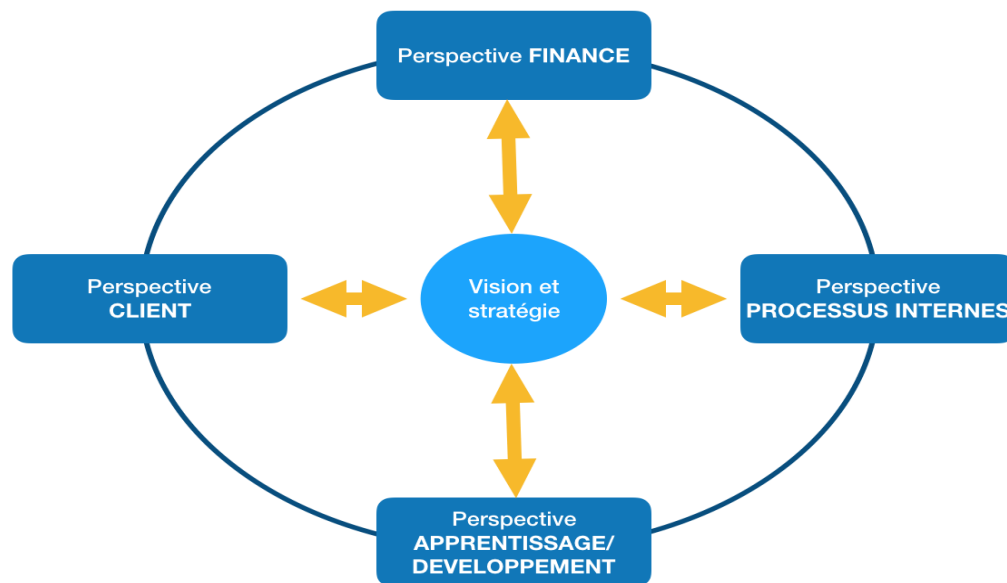


Figure (1-4): Le tableau de bord prospectif développé par Robert Kaplan et David Norton.

Source: <https://www.eval.fr/management/le-tableau-de-bord-prospectif-de-robert-kaplan/>.

❖ Perspective financière: création de valeur pour les actionnaires

Bieker et Gminder (2001)⁽¹⁾; soulignent que l'objectif fondamental de toute démarche stratégique consiste à assurer une rémunération à la fois satisfaisante et durable des capitaux engagés par les actionnaires ou les dirigeants de l'entreprise. Dans cette optique, la performance financière apparaît comme un critère central d'évaluation, dans la mesure où elle constitue une traduction concrète de l'efficacité des choix stratégiques et des décisions opérationnelles mises en œuvre. Les détenteurs de capitaux attendent ainsi des résultats financiers mesurables, capables de refléter la capacité de l'entreprise à créer de la valeur sur le long terme.

À cet égard, les indicateurs financiers occupent une place privilégiée dans les dispositifs de pilotage de la performance, en ce qu'ils permettent d'apprécier les résultats réalisés et leurs implications immédiates en matière de création de valeur. Des mesures telles que le Retour sur Investissement (ROI), l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) ou encore l'Economic Value Added (EVA) constituent des instruments d'analyse particulièrement pertinents pour évaluer la performance passée de l'entreprise, tout en mettant en évidence ses effets présents sur la rentabilité et la valorisation des capitaux investis. Ces indicateurs offrent ainsi aux décideurs un cadre d'analyse structuré, facilitant l'appréciation des retombées financières des orientations stratégiques adoptées.

⁽¹⁾ Thomas Bieker et Carl-Ulrich Gminder (2001), « Towards a Sustainability Balanced Scorecard », oikos PhD summer academy, Institute for Economy and the Environment, University of St. Gallen, Pages 41.

❖ Perspective client: création de valeur pour les clients

Niven (2006)⁽¹⁾; met en avant que la valeur créée pour le client constitue un déterminant fondamental de la performance financière de l'entreprise et un levier stratégique majeur pour l'atteinte de ses objectifs économiques. Dans cette perspective, l'amélioration de la rentabilité client apparaît comme un enjeu central, qu'elle découle d'une intensification du chiffre d'affaires généré par client et par segment de marché, ou encore d'une expansion du portefeuille de clientèle. La capacité de l'entreprise à créer, délivrer et maintenir une valeur perçue supérieure conditionne ainsi la pérennité de ses relations commerciales et, par conséquent, sa performance globale.

Les indicateurs relevant du perspectif client ont dès lors pour vocation d'apprécier non seulement le niveau de satisfaction et de fidélisation des clients, mais également la dynamique d'évolution du portefeuille clients et la contribution économique de chaque relation commerciale. Ils permettent d'évaluer la rentabilité associée aux différents segments de clientèle, tout en offrant aux décideurs des éléments d'analyse indispensables pour orienter les actions marketing, commerciales et relationnelles. En ce sens, ces indicateurs s'inscrivent pleinement dans une logique de pilotage stratégique visant à renforcer la création de valeur durable au profit de l'entreprise.

❖ Perspective des processus internes: performance des processus clés:

Terrand (2002)⁽²⁾; souligne que la performance des processus internes constitue un facteur déterminant de la qualité des produits et des services délivrés par l'entreprise et, par conséquent, de sa capacité à créer de la valeur pour les actionnaires. La maîtrise et l'optimisation des processus organisationnels apparaissent dès lors comme des enjeux stratégiques majeurs, dans la mesure où elles conditionnent à la fois l'efficacité opérationnelle et la pertinence de l'offre proposée au marché. L'identification des processus clés, susceptibles de contribuer à l'amélioration simultanée de la satisfaction des clients et de la rentabilité globale, s'impose ainsi comme une priorité dans les dispositifs de pilotage de la performance.

Dans cette optique, la perspective des processus internes recouvre des réalités différenciées, intégrant aussi bien des processus à cycle court, directement orientés vers la réponse aux attentes immédiates des clients, que des processus à cycle long, dont les effets s'inscrivent dans un horizon plus étendu. Ces derniers concernent notamment les activités liées à l'innovation, à l'apprentissage organisationnel et au développement de nouvelles offres. L'articulation entre ces différentes catégories de processus permet ainsi d'appréhender la

⁽¹⁾ Paul R. Niven (2006), *Balanced Scorecard. Step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results*

⁽²⁾ Catherine Terrand, (2002), « Tableau de bord ou BalancedScorecard », éditions: management, Pages 113

performance interne dans une logique dynamique, combinant efficacité opérationnelle à court terme et capacité de renouvellement stratégique à long terme.

❖ Perspective apprentissage et organisationnel: capacité de développement

Kaplan et Norton (2001)⁽¹⁾; mettent en évidence que l'atteinte des objectifs stratégiques à long terme repose en grande partie sur le renforcement de la capacité d'apprentissage organisationnel. Les auteurs insistent notamment sur la nécessité « d'aligner les actifs immatériels », en l'occurrence les ressources humaines, les systèmes d'information et la culture organisationnelle, afin de soutenir et d'améliorer l'efficacité des processus clés de l'entreprise. Cet alignement des intangibles constitue un levier fondamental de création de valeur, en ce qu'il permet de traduire les orientations stratégiques en capacités opérationnelles durables.

Dans cette perspective, la dimension apprentissage et développement implique des investissements continus dans le développement des compétences individuelles et collectives, l'optimisation des systèmes d'information ainsi que l'adaptation des procédures et des pratiques managériales. Les progrès réalisés sur cet axe traduisent la faculté de l'entreprise à innover, à absorber les changements de son environnement et à renouveler ses modes de fonctionnement. En ce sens, la performance observée dans cette perspective ne se limite pas à des résultats immédiats, mais reflète la capacité de l'organisation à soutenir et à renforcer durablement sa performance globale.

B-Le Triple Bottom Line reporting (TBL):

Elkington (1997)⁽²⁾, cofondateur du cabinet britannique SustainAbility, a conceptualisé et diffusé le Triple Bottom Line (TBL), à la fois comme cadre analytique et outil de pilotage de la performance globale des entreprises. Cette approche élargit la notion traditionnelle de performance, qui se limite généralement aux résultats financiers, en y intégrant les dimensions sociale et environnementale. Le terme « Triple Bottom Line » fait référence à la notion classique de Bottom Line, c'est-à-dire le résultat net, tout en englobant les trois « P »: People (population), Planet (planète) et Profit (prospérité), symbolisant respectivement l'impact social, environnemental et économique des activités organisationnelles.

L'adoption progressive de la logique des « trois P » a été renforcée par des initiatives pionnières telles que le rapport *People, Planet and Profit* élaboré par Shell en 1995. Dans un contexte marqué par des critiques relatives au manque de transparence de ses activités au Nigeria, l'entreprise a mis en place un dispositif de reporting structuré selon la logique du TBL.

⁽¹⁾ Robert S. Kaplan et David P. Norton (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif: pour créer une organisation orientée stratégie, Paris, Éditions d'Organisation. Pages 31.

⁽²⁾ John Elkington (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers,.

Ce cadre visait à rendre compte de manière détaillée et cohérente des actions menées en matière de développement durable, tout en explicitant les orientations stratégiques envisagées pour l'avenir. Ce rapport a acquis une valeur de référence, contribuant à populariser l'expression *People, Planet and Profit* comme synonyme de reporting Triple Bottom Line (Mahieu, 2002)⁽¹⁾.

Dubigeon (2002)⁽²⁾; précise à son tour que la Triple Bottom Line constitue un instrument conceptuel destiné à appréhender la performance globale des entreprises dans une perspective de développement durable. Selon lui, l'évaluation de la performance ne peut se limiter aux résultats financiers, mais doit également considérer la contribution de l'organisation à la création de valeur économique, à la préservation des ressources environnementales et au renforcement du capital social. Ces trois dimensions représentent les piliers fondamentaux de la performance contemporaine. Toutefois, Dubigeon souligne que, dans la pratique, l'approche TBL est souvent appliquée de manière compartimentée: les dimensions économique, sociale et environnementale sont analysées séparément, puis agrégées, ce qui limite la prise en compte des interactions, des synergies et des complémentarités qui existent entre ces différents registres.

C-Le reporting de la GRI:

La Global Reporting Initiative (GRI) est largement reconnue comme le référentiel de référence le plus avancé pour le reporting en matière de développement durable, dans la mesure où elle propose un cadre structuré et cohérent permettant d'intégrer de façon harmonisée les multiples dimensions de la durabilité au sein des entreprises. Initiée en 1997 grâce à la collaboration entre la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la GRI repose sur la mobilisation d'un ensemble diversifié d'acteurs, comprenant des organisations non gouvernementales, des cabinets de conseil et d'audit, des institutions académiques, des associations de consommateurs ainsi que des entreprises, travaillant conjointement à la promotion de la transparence, de la responsabilité sociale et de la responsabilité environnementale.

Selon Vincent Maymo et Geoffroy Murat (2020)⁽³⁾, le dispositif d'indicateurs de performance proposé par la GRI s'articule autour des trois dimensions fondamentales du développement durable: économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques sont conçus pour mesurer l'impact des activités de l'organisation sur l'ensemble de ses parties prenantes- salariés, clients, fournisseurs, investisseurs et autorités publiques- ainsi que sur la stabilité et le fonctionnement des systèmes économiques à différentes échelles, qu'elles soient

⁽¹⁾ Mahieu F. (2002), « Triple Bottom Line Reporting », Groupe One, SEE Management Files.

⁽²⁾ Dubigeon O. (2002), « Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable? », Paris: Editions Village Mondial.

⁽³⁾ Vincent Maymo et Geoffroy Murat (2020), la boîte à outils du développement durable, et de la RSE, Dunod, Pages 160-161.

locales, nationales ou internationales. Parallèlement, les indicateurs environnementaux visent à évaluer de manière systématique les effets des opérations de l'entreprise sur les systèmes naturels, qu'ils soient biotiques ou abiotiques, en prenant en considération les impacts sur les écosystèmes, la qualité des sols, la qualité de l'air et la disponibilité de l'eau. L'ensemble de ces indicateurs constitue un outil d'analyse complet et structuré, permettant aux organisations non seulement de mesurer leur performance, mais aussi de mettre en évidence les axes prioritaires d'amélioration en matière de durabilité.

Cauvin, Decock et Bescos (2006)⁽¹⁾; ont conduit une étude approfondie sur un échantillon d'entreprises françaises dans le but d'identifier les indicateurs de performance les plus couramment utilisés. Leurs résultats indiquent qu'aucune distinction significative n'apparaît entre les indicateurs financiers et non financiers, suggérant que les entreprises tendent à considérer ces deux catégories de mesures comme complémentaires plutôt que concurrentes. Toutefois, l'analyse met en évidence que certaines mesures sont privilégiées en pratique: la rentabilité, en tant qu'indicateur clé de la performance économique, et la satisfaction des clients, comme reflet direct de l'efficacité des stratégies commerciales et de la qualité de l'offre.

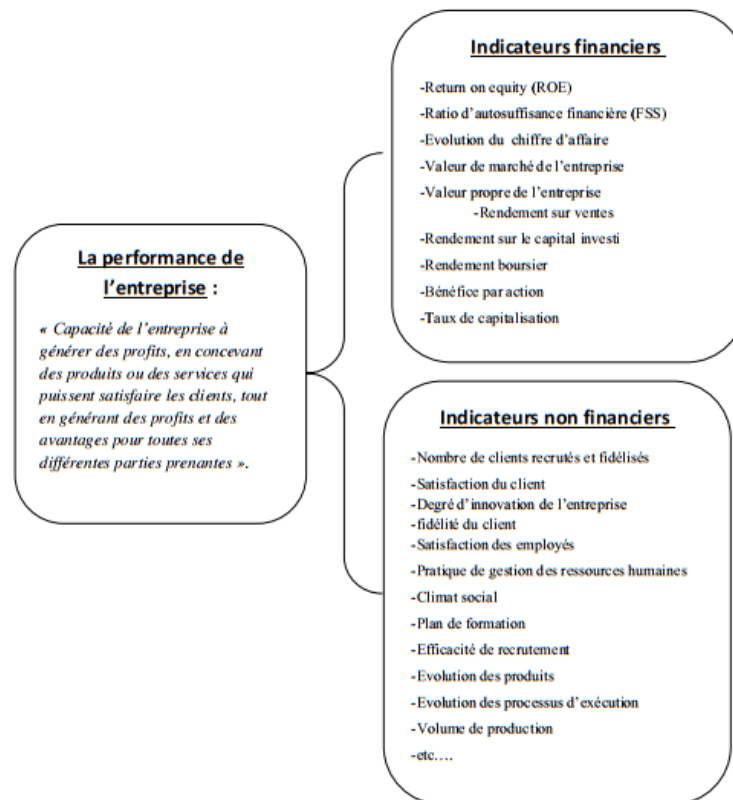
Ces observations confirment les conclusions de recherches antérieures et traduisent l'évolution progressive des pratiques de pilotage de la performance au sein des organisations. Elles révèlent notamment un intérêt croissant pour les indicateurs non financiers, qui permettent d'appréhender des dimensions de la performance souvent négligées par les seules mesures économiques traditionnelles. L'étude souligne ainsi l'importance de considérer simultanément les résultats financiers et non financiers pour obtenir une vision globale et équilibrée de la performance organisationnelle, et pour renforcer la capacité des entreprises à orienter leurs décisions stratégiques et opérationnelles.

La sélection des indicateurs reste toutefois un exercice complexe, en raison de la difficulté à établir un lien direct entre les performances financières et non financières. Dans ce cadre, les auteurs soulignent certaines relations spécifiques: la satisfaction des clients est corrélée à l'augmentation du chiffre d'affaires et à l'expansion de la part de marché, tandis que la qualité des produits ou services contribue à l'amélioration de la productivité et à la réduction des coûts. Par conséquent, les indicateurs relatifs aux clients et à la qualité sont considérés comme des mesures stratégiques d'anticipation.

⁽¹⁾ Éric Cauvin, Christel Decock, Pierre-Laurent Bescos, (2006) « La perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'informations non financières: une enquête par questionnaire », Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome12, Volume 2, Décembre, Pages.117-142.

En définitive, il apparaît clairement que la notion de performance en entreprise est à la fois plurielle et multidimensionnelle, se déclinant selon différents types et approches. Chaque catégorie de performance, qu'elle soit financière, opérationnelle, sociale ou environnementale, s'évalue au moyen d'indicateurs spécifiques, chacun présentant des avantages et des limites dans sa capacité à refléter fidèlement la réalité organisationnelle. La mesure de la performance globale d'une entreprise ne peut donc se limiter à un seul indicateur ou à un aspect isolé de l'activité; elle nécessite au contraire une approche intégrée et cohérente, tenant compte de l'ensemble des dimensions pertinentes.

Dans cette optique, il est primordial que les gestionnaires et les chercheurs assimilent et maîtrisent les différents types de performance ainsi que les outils de mesure qui y sont associés, afin de disposer d'une vision complète et équilibrée de la valeur générée par l'organisation. Une telle approche contribue non seulement à améliorer la qualité de la prise de décision stratégique, mais aussi à renforcer la capacité de l'entreprise à satisfaire les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes. À titre d'illustration, le schéma présenté ci-après synthétise les principaux types de performance et les indicateurs correspondants, fournissant ainsi un cadre méthodologique pour une évaluation globale et pertinente de la performance de l'entreprise.



Figure(1-5): Les indicateurs principaux de la performance globale de l'entreprise

Source: Oubya, G. (2016). *Étude des facteurs influençant la performance des entreprises hôtelières en Tunisie : rôle de la création de valeur pour le client*. Thèse de doctorat, Université Côte d'Azur, Pages 55, consultable sur HAL Thèses.

Conclusion:

En définitive, l'analyse de la performance organisationnelle conduit à dépasser une lecture strictement financière des résultats de l'entreprise. Si les indicateurs financiers, à l'instar de la rentabilité ou du volume du chiffre d'affaires, occupent une place centrale dans les dispositifs d'évaluation en raison de leur articulation directe avec les attentes des actionnaires et des investisseurs, ils ne sauraient, à eux seuls, rendre compte de la complexité des dynamiques organisationnelles contemporaines. La performance doit ainsi être appréhendée comme une construction plurielle et évolutive, intégrant simultanément des dimensions financières et extra-financières, et s'inscrivant dans la cohérence globale de la stratégie, de la vision managériale et des objectifs spécifiques poursuivis par l'entreprise.

Dans cette optique, l'évaluation de la performance constitue un enjeu structurant pour les organisations, en ce qu'elle ne se limite pas à la mesure ex post des résultats obtenus, mais vise également à éclairer les choix stratégiques, à identifier les marges de progression et à anticiper les transformations futures. Une telle démarche suppose l'adoption d'une approche systémique, capable de prendre en considération la diversité des activités et la complexité des interactions organisationnelles. Elle mobilise, à ce titre, un ensemble de critères reflétant tant l'efficacité opérationnelle que la capacité d'innovation et d'adaptation de l'entreprise face aux mutations technologiques, économiques et concurrentielles. À ces dimensions s'ajoutent la satisfaction des clients, la qualité des relations entretenues avec les différentes parties prenantes, ainsi que les impacts sociaux et environnementaux des activités, désormais indissociables d'une évaluation globale de la performance.

Chaque dimension de la performance requiert le recours à des indicateurs spécifiques, pertinents et fiables, en adéquation avec les priorités stratégiques de l'organisation. Les indicateurs financiers permettent notamment d'apprécier la rentabilité, la productivité et la solidité économique de l'entreprise, tandis que les indicateurs non financiers - tels que l'engagement des collaborateurs, la satisfaction client ou encore l'empreinte environnementale - fournissent des informations complémentaires essentielles à une compréhension intégrée de la performance. L'articulation de ces différentes catégories d'indicateurs illustre la complexité croissante des enjeux managériaux et souligne la nécessité de dépasser une logique de pilotage exclusivement financière.

Par ailleurs, la performance revêt un caractère fondamentalement relatif et contextuel. Son interprétation ne peut être dissociée des spécificités du contexte interne, telles que les structures organisationnelles, les ressources mobilisées, les compétences disponibles et la culture d'entreprise, ni des contraintes et opportunités liées au contexte externe, incluant

l'environnement concurrentiel, le cadre réglementaire, les attentes des parties prenantes et les évolutions sociétales. L'analyse croisée de ces éléments permet non seulement d'évaluer la portée des résultats obtenus, mais également d'anticiper les risques potentiels, de détecter les opportunités stratégiques et d'ajuster les orientations de l'entreprise aux exigences du marché et de la société.

Dans cette perspective, le recours à des dispositifs méthodologiques intégrés apparaît indispensable. Les outils de pilotage stratégique, tels que les tableaux de bord prospectifs, les indicateurs clés de performance (KPI) ou les systèmes de reporting extra-financier et durable, constituent des instruments privilégiés pour soutenir la prise de décision managériale. L'évaluation de la performance s'impose alors comme un levier stratégique à part entière, contribuant à l'optimisation de l'allocation des ressources, au renforcement de la compétitivité et à la pérennité de l'entreprise sur le long terme.

Enfin, la performance ne saurait être envisagée uniquement comme une photographie des résultats passés, mais doit également être conçue comme un outil d'anticipation et de planification stratégique. Les indicateurs relatifs à la satisfaction client, à la qualité des produits et services, à l'innovation ou encore aux impacts sociaux et environnementaux permettent la mise en œuvre d'actions correctives et préventives, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. Cette approche globale favorise l'alignement entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux et contribue à une meilleure compréhension des interactions complexes qui structurent la performance organisationnelle.

Chapitre II:

Le Consulting - Management

- *Historique et définition du conseil du concept de Consulting-Management.*
- *Le processus du Consulting-Management.*
- *Les limites de la consultation.*

Introduction

Les entreprises contemporaines évoluent dans un environnement marqué par l'incertitude, la complexité et la rapidité des changements économiques et technologiques. Pour assurer leur pérennité, elles doivent non seulement anticiper les menaces et les mutations, mais également développer des stratégies proactives capables de résoudre les problématiques émergentes avant qu'elles ne compromettent leur compétitivité. Cette nécessité de réactivité et d'adaptabilité constitue désormais un élément central du pilotage stratégique et organisationnel.

Dans ce contexte, la compétitivité des pays développés se trouve confrontée à des défis majeurs face aux économies émergentes. Les pays d'Asie du Sud-Est, par exemple, combinent des coûts de production inférieurs à ceux des nations à niveau de vie élevé et une capacité remarquable à reproduire et adapter les technologies occidentales tout en atteignant des standards de qualité internationaux. Comme le soulignent Porter (1990)⁽¹⁾, et d'autres analyses comparatives, leur avantage concurrentiel repose non seulement sur le coût, mais également sur l'expertise accumulée dans des domaines stratégiques tels que la recherche et développement, la conception, l'ingénierie et le conseil. Cette évolution souligne la nécessité pour les économies développées de concentrer leurs investissements sur l'innovation, la spécialisation et le développement du capital humain afin de maintenir leur position dans un marché mondial interconnecté et exigeant.

Le consulting en management s'est imposé comme un instrument stratégique clé dans ce contexte. Aux États-Unis, après la Seconde Guerre mondiale, la collaboration entre grandes universités et cabinets de conseil a contribué à structurer ce secteur, désormais considéré comme un marché économique autonome. Clark (1995)⁽²⁾, Kipping (1999)⁽³⁾ et Kipping et Engwall (2002)⁽⁴⁾ montrent que la croissance du secteur a été particulièrement marquée dans les années 1980 et 1990, traduisant l'importance stratégique des cabinets dans l'accompagnement organisationnel et l'optimisation des processus managériaux. Armbrüster (2006)⁽⁵⁾ et McKenna

⁽¹⁾ Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

⁽²⁾ Clark, T. (1995) *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*. Open University Press, Buckingham.

⁽³⁾ Kipping, Matthias, (1999), "American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships," *Business History Review*, Cambridge University Press, vol. 73(2), Pages 190-220.

⁽⁴⁾ Matthias Kipping & Lars Engwall (2002), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Histoire, économie & société, Pages 602-603.

⁽⁵⁾ Thomas Armbrüster (2006), *The Economics and Sociology of Management Consulting*, Cambridge University Press.

(2006)⁽¹⁾; soulignent que cette expansion quantitative s'accompagne d'une transformation qualitative: la valeur des consultants ne se limite plus à la maîtrise technique, mais inclut la capacité à analyser des situations complexes, à proposer des solutions contextualisées et à développer des compétences relationnelles et conceptuelles avancées.

En outre, les consultants jouent un rôle critique en tant qu'acteurs externes, offrant une perspective distanciée sur les pratiques internes et permettant la remise en question des routines organisationnelles. Selon Cauvin, Decock et Bescos (2006)⁽²⁾, cette position d'extériorité favorise l'introduction de cadres d'analyse renouvelés et l'accompagnement efficace des entreprises dans leurs processus de transformation, de conduite du changement et d'adaptation stratégique.

Enfin, Kaplan et Norton (2001)⁽³⁾; rappellent à la fin que le conseil en management constitue un levier structurant pour la performance organisationnelle. Il permet non seulement de gérer l'incertitude et d'anticiper les évolutions environnementales, mais aussi de soutenir le développement durable des organisations en renforçant leur capacité à construire des trajectoires stratégiques cohérentes et pérennes. La combinaison de compétences techniques, analytiques et relationnelles, couplée à l'expérience sectorielle, confère aux consultants un rôle central dans la création de valeur et dans la consolidation de la compétitivité des entreprises sur les marchés mondiaux.

I-Historique et définition du concept de consulting-management

1-L'historique du consulting management

L'entreprise managériale à grande échelle trouve son origine dans la dernière moitié du XIXe siècle. Dès les prémises de la création d'une entreprise, les chefs d'entreprises et les managers ont demandé une aide extérieure de différentes directions. Ces acteurs allaient des agents publicitaires aux banquiers qui fournissaient initialement ces services divers. Il était clair que le conseil aux managers était devenu une activité commerciale pouvant être exercée à des

⁽¹⁾ McKenna, C.D. (2006) *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge University Press, Cambridge. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511511622>

⁽²⁾ Cauvin, É., Decock Good, C., & Bescos, P.-L. (2006). *La perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'informations non financières: une enquête par questionnaire*. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 12(2), 117-142.

⁽³⁾ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

fins lucratives, notamment avec le développement de la gestion scientifique. (Curnow, B & Reuvid, J, 2005)⁽¹⁾.

Les premiers pionniers consultants en gestion étaient connus comme des ingénieurs industriels ou des experts en efficacité. (Curnow, B & Reuvid, J, 2005), L'un d'eux était Fredrick W. Taylor qui a développé une nouvelle approche à la fin du 19ème siècle, pour la gestion de ses ouvriers dans l'atelier. Il a présenté ses idées lors d'une réunion à ses collègues et dans un certain nombre de publications différentes, y compris son livre: « Les principes de la gestion scientifique », qui a été publié en 1911. De plus, Taylor a commencé à installer ses systèmes moyennant des frais dans un certain nombre de sociétés différentes. (Curnow, B & Reuvid, J, 2005) Un autre pionnier et peut-être le plus réussi dans le domaine du conseil en gestion était un immigrant français Charles E. Bedaux⁽²⁾; qui a établi son cabinet de conseil dans le Midwest américain en 1916. Bedaux a développé un système qui mesurait le taux de travail moyen en fonction du nombre d'articles produits en une heure. Tous les articles produits au-delà de ce nombre rapportaient aux travailleurs une prime supplémentaire.

Selon le National Industry Conference Board⁽³⁾, le système Bedaux était la méthode de paiement au résultat la plus populaire aux États-Unis. Les clients américains de Bedaux comprenaient de nombreuses entreprises bien connues, telles que General Electric, BF Goodrich et Eastman Kodak. À partir de 1926, Bedaux s'est étendu à l'Europe et à d'autres parties du monde.

La Seconde Guerre mondiale a été une période particulièrement propice à l'expansion, car des améliorations rapides de l'efficacité étaient nécessaires. En 1956, la Management Consultants Association (MCA) a été fondée et en 1961, la MCA a estimé que le revenu total de ses sociétés membres avait augmenté de 10% par an au cours de la décennie précédente. Il était clair que le conseil en gestion devenait une industrie reconnaissable qui défierait les industries manufacturières traditionnelles en taille. (Curnow, B & Reuvid, J, 2005)⁽⁴⁾.

À partir des années 30, de nombreux cabinets de conseil ont transformé leurs activités, sans perdre leur objectif principal de recherche de l'efficacité. À cette époque, l'émergence d'approches plus avancées a été prise en compte. L'une d'entre elles était la méthode de mesure

⁽¹⁾ Curnow, B & Reuvid, J. (2005), *International Guide to Management Consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy worldwide*, (Second Edition), Kogan Page Publishers.

⁽²⁾ Yves Levant, Olivier de La Villarmois, (2021), IX. Charles Eugène Bedaux, Editions: Les grands auteurs en contrôle de gestion, Pages 155 à 172.

⁽³⁾ National Industry Conference Board, <https://www.conference-board.org>.

⁽⁴⁾ Curnow, B & Reuvid, J, (2005), *International Guide to Management Consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy worldwide*, (Second Edition), Kogan Page Publishers, pages 23-24.

du temps (MTM), inventée par (Harold B. Maynard)⁽¹⁾; qui déclarait que: "Elle permettait aux managers d'établir des mouvements optimaux et des temps "normaux" dans des conditions de laboratoire plutôt que dans l'atelier". Cependant, ces types de cabinets de conseil étaient traités par une nouvelle génération de prestataires de services qui se concentraient sur l'organisation et la stratégie au sein des entreprises.

Au cours des années 1950, une deuxième vague de cabinets de conseil en gestion a émergé aux États-Unis. Cette hausse est due aux changements de taille et de structure des entreprises ainsi qu'à l'évolution vers un environnement de marché plus concurrentiel. De nombreuses entreprises américaines ont commencé à développer des structures organisationnelles décentralisées, connues aujourd'hui sous le nom de formes multidivisionnelle. Chaque division était assez indépendante et coordonnée par un siège social. Les consultants ont commencé à diffuser la forme multidivisionnelle et tous les autres types de services à la direction des nouvelles sociétés aux États-Unis. Parmi ces pionniers figuraient BoozAllen & Hamilton et McKinsey & Company. Lorsque le fondateur de McKinsey & Company, James McKinsey, est décédé en 1937, la société s'est scindée entre les deux bureaux de Chicago et de New York. Ils ont convenu de ne pas se faire concurrence. La division a été officiellement conclue lorsque le bureau de New York a acheté les droits sur le nom McKinsey. Cela a supprimé toute restriction concurrentielle entre les deux. Le bureau de Chicago a changé son nom en AT Kearny, du nom de son consultant senior Andrew Thomas Kearny qui dirigeait le bureau de Chicago à l'époque. McKinsey & Company a connu une croissance assez rapide et dans les années 1960, elle a dépassé les cabinets de conseil en gestion scientifique et les premiers acteurs qui ont commencé en même temps que McKinsey & Company. Le succès de ces cabinets de conseil nouvelle génération a suscité de nombreuses spin-offs à partir des cabinets de conseil existants similaires à Bedaux. Le résultat final du changement d'organisation et de gestion au sein des entreprises a été que les cabinets comptables et informatiques ont commencé à concurrencer les cabinets de conseil en organisation et en stratégie dans les années 1980. (Curnow, B & Reuvid, J, 2003⁽²⁾).

L'informatique était devenu de plus en plus cruciale pour la gestion et pour le conseil en Management. Il a permis l'expansion rapide d'une troisième vague de services de conseil. Le changement semble être assez similaire au passage de l'efficacité de l'atelier à l'organisation et à la stratégie. À partir de la fin des années 1970, de grandes entreprises bien diversifiées ont été

⁽¹⁾ Harold B. Maynard (1956), M.T.M.: Methods-time measurement, Mc Graw Hill Company publishing.

⁽²⁾ Curnow, B & Reuvid, J, (2005), International Guide to Management Consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy worldwide, (Second Edition), Kogan Page Publishers. Pages 24-26.

prises mises sous pression en raison de l'arrivée de nouveaux concurrents du Japon et d'autres pays asiatiques. Pays, qui avaient des structures plus ciblées. En outre, les marchés financiers de plus en plus mondiaux ont obligé les entreprises à se concentrer sur leurs compétences de base et à adopter des structures de gestion plus efficaces. C'est pourquoi, la communication et la coordination avec les entreprises, les fournisseurs et les clients étaient devenues un avantage concurrentiel pour les entreprises de tous secteurs confondus. De plus, le rôle des managers avait évolué pour se concentrer davantage sur la gestion de la chaîne de valeur et sur les relations internes et externes et moins sur l'organisation et la stratégie de l'entreprise.

Le développement de l'informatique a permis aux managers d'obtenir les données nécessaires pour garder le contrôle sur une telle organisation en réseau. Les premiers cabinets de conseil à profiter de ces nouvelles opportunités en créant de nouvelles unités distinctes ont été de grands cabinets comptables anglo-américains. Pour ces comptables, l'essentiel de la croissance des services de conseil est le résultat des missions liées à l'informatique qu'ils effectuaient auparavant.

Cela signifie qu'ils ont acquis un avantage concurrentiel car ils ont été parmi les premiers à se familiariser avec les systèmes informatiques à grande échelle en raison du fait que la comptabilité s'appuyait de plus en plus sur l'informatique. En plus de cela, les audits qui étaient et sont, une obligation légale et une source de revenus tout à fait garantie, étaient une entrée facile pour les divisions de conseil des sociétés comptables. Même si, cette source de revenu garantie était également source de conflits d'intérêts. Les sociétés d'audit n'étaient pas toujours désireuses d'introduire des collègues de leurs divisions de conseil car elles étaient considérées comme une menace pour les revenus futurs si la division de conseil échouait dans leur mission. Cela a conduit à des tensions et même à des scissions entre les divisions comptabilité et conseil dans les grandes entreprises. Même avec le risque de conflit d'intérêts, de nombreuses grandes organisations informatiques ont commencé à s'étendre au conseil par le biais d'acquisitions. Par exemple, Electronic Data Systems a acquis l'une des plus anciennes sociétés de conseil, AT Kearny en 1995. En outre, les fabricants de matériel et de logiciels comme IBM et Gap Gemini se sont également étendus aux activités de conseil car il a été constaté que le conseil avait des marges bénéficiaires plus élevées que leur activité traditionnelle. (Curnow, B & Reuvid, J, (2003)⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Curnow, B & Reuvid, J (2005), *International Guide to Management Consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy worldwide*, (Second Edition), Kogan Page Publishers, pages 24-29.

2-Définition du concept de Consulting-Management ou Conseil en Management:

Nombreuses sont les définitions du conseil en management. Si l'on fait abstraction des différences sémantiques, on constate qu'il y a deux approches fondamentales de la profession de conseil.

❖ La première se place d'un point de vue essentiellement fonctionnel.

Fritz Steele (1975)⁽¹⁾, définit le conseil comme toute forme d'assistance apportée au contenu, au déroulement ou à la structure d'une tâche, ou d'un ensemble de tâches, dans laquelle le consultant n'a pas pour mission d'exécuter directement l'activité concernée. Son rôle consiste plutôt à accompagner et à soutenir les personnes qui en assument la responsabilité, en leur fournissant un appui méthodologique, organisationnel ou analytique visant à améliorer la réalisation des objectifs poursuivis.

Dans la même perspective, Peter Block (2011)⁽²⁾, adopte une approche plus large du conseil en affirmant que toute personne agit en tant que consultant dès lors qu'elle cherche à modifier\ ou à améliorer une situation sans détenir un contrôle direct sur son exécution. Selon cet auteur, de nombreux acteurs occupant des fonctions organisationnelles jouent implicitement un rôle de consultant, même s'ils ne se revendiquent pas officiellement comme tels, contribuant ainsi à l'amélioration des pratiques, des processus et des performances au sein des organisations.

Ce type de définition adopte une approche principalement fonctionnelle, en mettant en évidence le rôle du consultant comme un acteur chargé d'apporter une aide ou de créer les conditions favorables à l'action. Cette forme d'assistance peut être assurée par des individus exerçant une grande diversité de tâches et de responsabilités au sein de l'organisation. Ainsi, un manager peut être considéré comme accomplissant une activité de conseil lorsqu'il formule des recommandations, partage son expertise ou oriente ses pairs et ses subordonnés, plutôt que de recourir exclusivement à l'autorité hiérarchique et à l'émission d'ordres directs.

❖ La deuxième approche considère le conseil comme un service professionnel spécifique, auquel elle attribue une importance particulière en raison des caractéristiques distinctives que ce type de prestation est tenu de respecter

La deuxième approche appréhende le conseil comme une prestation professionnelle spécifique et accorde une importance particulière à un ensemble de caractéristiques fondamentales que ce service doit impérativement réunir. Dans cette perspective, le conseil en

⁽¹⁾ Fritz Steele (1975), Consulting for Organizational Change, University of Massachusetts Press.

⁽²⁾ Peter Block (2011), Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used, Third Edition.

management se distingue par son caractère structuré, spécialisé et fondé sur des compétences reconnues.

Selon Larry Greiner et Robert Metzger (1982)⁽¹⁾, le conseil en management peut être défini comme une prestation professionnelle apportée à une organisation par des intervenants disposant de compétences spécialisées et d'une expertise reconnue. Ces derniers agissent dans une posture d'objectivité et d'indépendance, dans le but d'assister l'organisation cliente dans la détection et l'analyse approfondie des problématiques managériales auxquelles elle est confrontée. Leur intervention ne se limite pas à l'établissement d'un diagnostic, mais s'étend à l'élaboration de recommandations opérationnelles adaptées au contexte organisationnel. Lorsque la situation l'exige et à la demande du client, ces experts peuvent également accompagner le processus de mise en œuvre des solutions retenues, contribuant ainsi à l'amélioration effective des pratiques de gestion et de la performance de l'entreprise.

Des définitions convergentes du conseil en management sont proposées par de nombreux auteurs, ainsi que par les associations professionnelles et les organismes spécialisés dans ce domaine, traduisant l'existence d'un large consensus quant aux principes fondamentaux qui structurent cette activité. Ces différentes approches ne sauraient être considérées comme antinomiques; elles se révèlent au contraire complémentaires dans leur appréhension du conseil en management.

D'une part, celui-ci s'affirme comme un champ professionnel clairement identifié, doté de référentiels propres, de méthodes spécifiques et de règles déontologiques encadrant l'exercice de la profession. D'autre part, le conseil en management peut également être envisagé comme une démarche méthodologique mobilisable par des acteurs possédant une expertise technique reconnue, dont l'activité principale ne relève pas nécessairement du métier de consultant. Cette démarche peut ainsi être intégrée à des pratiques professionnelles variées, telles que l'enseignement, la formation, la recherche, les études, la conception et l'évaluation de projets ou encore l'assistance technique, dès lors qu'elle vise l'analyse, l'amélioration et l'accompagnement des pratiques organisationnelles.

Toutefois, pour garantir l'efficacité de leurs interventions, ces acteurs doivent maîtriser les outils et les techniques propres aux consultants professionnels et se conformer aux principes éthiques et déontologiques qui encadrent la profession. Il convient ainsi de souligner, dès

⁽¹⁾ Larry Greiner et Robert Metzger (1982), *Consulting To Management*, Pearson.

l'abord, l'existence de caractéristiques spécifiques qui distinguent le métier de consultant en management et en fondent la légitimité

A-Un service professionnel

Isabel Boni-LeGoff(2021)⁽¹⁾, considère que le conseil en management, qu'il soit exercé à titre permanent ou dans le cadre d'interventions ponctuelles, consiste avant tout à mobiliser des savoirs et des compétences techniques afin d'apporter des réponses adaptées aux problématiques managériales auxquelles les organisations sont confrontées. La fonction de consultant s'acquiert progressivement, à travers l'accumulation d'une connaissance approfondie de ces problématiques, développée par l'étude et l'expérience professionnelle, ainsi que par la maîtrise des outils et méthodes nécessaires à leur résolution, dans une perspective d'amélioration durable de la performance organisationnelle.

À ce titre, le consultant est tenu de posséder une compréhension fine de la nature et des finalités des organisations, d'identifier et de collecter les informations pertinentes, de conduire des analyses rigoureuses et des synthèses cohérentes, puis de formuler des recommandations opérationnelles. Il doit également être en mesure de communiquer efficacement, de planifier les actions, d'accompagner les processus de changement, de surmonter les résistances organisationnelles, de stimuler la motivation des acteurs, et d'aider les clients à innover et à capitaliser sur leur expérience afin de renforcer leur capacité d'adaptation et de création de valeur.

D'après l'auteur précédent, le conseil en management repose certes sur l'expérience accumulée par les praticiens, mais également, à des degrés variables, sur l'apport de la recherche scientifique. Le développement progressif de disciplines telles que la recherche opérationnelle, l'analyse des systèmes, l'informatique, les sciences du comportement ou encore les études portant sur le fonctionnement et les dynamiques organisationnelles a contribué à élargir le champ du conseil. Cette évolution a incité de nombreux chercheurs et professionnels à s'orienter vers des activités de conseil, tout en conduisant les cabinets spécialisés à mettre en place leurs propres programmes de recherche, afin de concevoir des méthodes innovantes et des services à forte valeur ajoutée pour les organisations clientes.

Par ailleurs, l'exercice du conseil en management s'inscrit dans un cadre normatif spécifique, fondé sur le respect de principes déontologiques qui structurent la pratique

Isabel Boni-Le Goff(2021), Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France: entre ethos du service au client et pression du « *up or out* », Centre Maurice Halbwachs, ENS, Paris, France - i.boni@free.fr.

professionnelle des consultants. Ces exigences éthiques ont pour finalité première de préserver les intérêts des organisations clientes et de favoriser l'établissement de relations professionnelles reposant sur la confiance, la transparence et la probité. L'adhésion à ces principes ne constitue pas une simple formalité, mais un déterminant central de la légitimité du conseil en management. Elle conditionne à la fois la crédibilité des interventions menées et la reconnaissance du conseil comme une activité professionnelle pleinement instituée, dotée de standards et de responsabilités clairement définis.

B-Un service consultatif

D'après les travaux de Marie-Pierre Massé et d'Anne-Marie Gagné(2013)⁽¹⁾, le rôle des consultants en management s'inscrit principalement dans une démarche d'analyse, de diagnostic et de formulation de recommandations à destination des dirigeants et des instances décisionnelles. En principe, ces intervenants externes ne sont pas chargés d'assurer la direction opérationnelle des organisations, ni de se substituer aux responsables dans la prise de décisions stratégiques ou sensibles, et encore moins d'en garantir l'exécution. Leur responsabilité professionnelle se limite à la qualité méthodologique, à la cohérence analytique et à l'intégrité intellectuelle des avis qu'ils produisent, Il revient ainsi aux clients, en tant qu'acteurs décisionnels, de déterminer l'utilisation qui sera faite des recommandations formulées et d'en assumer pleinement les conséquences organisationnelles, stratégiques ou humaines. Toutefois, l'efficacité de l'intervention du consultant ne repose pas uniquement sur la pertinence intrinsèque de ses analyses. Elle dépend également de sa capacité à les communiquer de manière appropriée, en tenant compte du contexte institutionnel, des dynamiques de pouvoir, ainsi que des attentes et des représentations des différents acteurs concernés. Les conseils doivent être adressés aux bons interlocuteurs et formulés au moment opportun afin de maximiser leur impact et leur appropriation.

Dans cette perspective, l'art du consultant réside dans son aptitude à susciter l'action et le changement sans disposer d'un pouvoir hiérarchique direct. Parallèlement, le client se doit de développer une capacité d'écoute critique et de mobilisation des avis reçus, condition essentielle à une collaboration fructueuse et à la création de valeur durable pour l'organisation.

⁽¹⁾ Marie-Pierre Massé, Anne-Marie Gagné (2013), Gérer Les Services-Conseil: une démarche, Télé-université, Université du Québec.

C-Un service indépendant

Selon Yves André Perez (2001)⁽¹⁾, l'intervention du consultant repose sur une exigence fondamentale d'objectivité et de probité intellectuelle. Le consultant doit être capable d'évaluer avec rigueur la situation de l'organisation cliente, d'exprimer un diagnostic véridique et de formuler les recommandations qu'il juge nécessaires, indépendamment des conséquences potentielles sur ses propres intérêts professionnels ou personnels. Cette posture implique le respect strict d'un principe central de la fonction de conseil, à savoir l'indépendance du consultant, laquelle constitue un déterminant essentiel de sa crédibilité et de l'efficacité de son intervention. Toutefois, le maintien de cette indépendance, qui se décline en plusieurs dimensions, demeure une exigence difficile à garantir dans la pratique.

L'indépendance technique renvoie à la capacité du consultant à produire des analyses et des avis fondés exclusivement sur son expertise, ses méthodes et les données objectives collectées, sans se conformer aux attentes, croyances ou préférences du client. Même lorsque la relation de travail est étroite et durable, le consultant doit préserver une autonomie intellectuelle lui permettant de formuler des conclusions critiques, y compris lorsqu'elles vont à l'encontre des convictions exprimées par l'organisation cliente.

L'indépendance financière suppose, pour sa part, l'absence de tout intérêt personnel susceptible d'influencer les recommandations émises. Le consultant ne doit retirer aucun bénéfice direct ou indirect des décisions prises par le client, telles que le choix d'un investissement, l'acquisition d'un système ou la sélection d'un fournisseur. Par ailleurs, la perspective d'être sollicité ultérieurement pour de nouvelles missions ne doit en aucun cas altérer l'objectivité du jugement porté ni la neutralité des conseils formulés.

L'indépendance administrative implique que le consultant ne soit pas placé dans une relation de subordination hiérarchique à l'égard de l'organisation cliente et qu'il ne soit pas soumis à ses décisions administratives. Cette exigence revêt une complexité particulière dans le cas des consultants internes, lesquels doivent concilier leur appartenance organisationnelle avec la nécessité de conserver une posture critique et autonome.

L'indépendance politique concerne la capacité du consultant à se prémunir contre les influences liées aux jeux de pouvoir internes à l'organisation cliente. Ni la direction ni les salariés ne doivent être en mesure d'orienter ses analyses ou ses recommandations par des

⁽¹⁾ Yves-André Perez (2001), Le grand guide du métier de consultant: Tout pour créer et développer son activité de conseil, Pages 32-34, Broché.

pressions directes ou indirectes, qu'il s'agisse de relations personnelles, d'alliances informelles ou de stratégies politiques. Le consultant doit ainsi maintenir une neutralité stricte afin de garantir la pertinence et la légitimité de son intervention.

Enfin, *l'indépendance émotionnelle* renvoie à la faculté du consultant de conserver une distance professionnelle appropriée dans sa relation avec le client. Quels que soient les liens de sympathie, de confiance ou d'amitié susceptibles de se développer au cours de la mission, le consultant doit préserver un détachement affectif suffisant afin d'assurer l'impartialité de son jugement et la qualité de ses recommandations.

D-Un service temporaire

Selon Olivier Babeau(2007)⁽¹⁾, les entreprises et les organisations ont recours aux consultants lorsqu'elles doivent faire face à des situations particulières requérant une expertise spécifique ou une mobilisation exceptionnelle de compétences. Cette intervention s'inscrit dans un cadre strictement temporaire, limité à la durée nécessaire pour traiter une difficulté précise ou assurer la conduite d'un projet déterminé. Le choix du recours au conseil externe s'explique soit par l'absence de compétences spécialisées disponibles en interne, soit par la forte sollicitation du personnel existant, principalement accaparé par la gestion des activités opérationnelles quotidiennes.

Dans cette configuration, le consultant occupe une position singulière, en ce sens qu'il peut consacrer l'intégralité de son temps, de son attention et de ses compétences à la mission qui lui est confiée. Affranchi des contraintes structurelles et organisationnelles propres à l'entreprise cliente, il intervient de manière ciblée et focalisée sur l'atteinte des objectifs définis. Une fois la mission achevée et les résultats attendus atteints, le consultant se retire de l'organisation, ce qui confère à son intervention un caractère ponctuel, autonome et orienté vers la résolution efficace du problème initial.

E-Un service commercial

Selon Michel Villette (2003)⁽²⁾, les activités de conseil doivent s'inscrire dans une logique de rentabilité partagée, profitant à la fois au consultant et à l'organisation cliente. Du point de vue de cette dernière, le recours au conseil ne se justifie que dans la mesure où les bénéfices attendus excèdent les coûts engagés, lesquels incluent non seulement les honoraires du

⁽¹⁾ Olivier Babeau (2007), Les pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie, Lavoisier | « Revue française de gestion n° 174, Pages 43 à 59.

⁽²⁾ Michel Villette(2003), Sociologie du conseil en management, IV. Les stratégies commerciales des consultants, Editions: La Découverte, Pages 72 à 83.

consultant, mais également les dépenses induites par la mise en œuvre des recommandations, telles que l'acquisition de nouveaux outils ou programmes informatiques. La valeur du conseil se mesure ainsi à sa capacité à générer un avantage économique, organisationnel ou stratégique supérieur aux ressources mobilisées.

Toutefois, il arrive que les honoraires versés par le client ne couvrent pas intégralement le coût réel du service fourni. Dans ce cas, les activités de conseil peuvent faire l'objet de mécanismes de subvention justifiés par des considérations économiques, politiques ou sociales. Certaines institutions associent, par exemple, des prestations de conseil à des activités de formation, les revenus générés par ces dernières permettant de compenser partiellement ou totalement le déficit financier du conseil. De même, des organismes sociaux à but non lucratif peuvent proposer des missions de conseil entièrement ou partiellement subventionnées, notamment dans une perspective de développement territorial ou de soutien à l'essor des entreprises implantées dans des régions économiquement défavorisées.

Ce que les activités de conseil ne sont pas:

Selon Marie-Pierre Massé et Anne-Marie Gagné (2013)⁽¹⁾, de nombreux cas illustrent des interventions de consultants réputés ayant permis de sauver des entreprises menacées de faillite ou de revitaliser des organisations vieillissantes. Ces réussites ont contribué à créer l'idée selon laquelle le conseil pourrait résoudre presque toutes les difficultés de gestion. Les auteurs soulignent toutefois qu'il s'agit d'une perception excessive: le consultant n'a pas la capacité de réaliser des miracles et certaines situations restent hors de portée, malgré l'expertise mobilisée.

Selon Dorine Paquier(2015)⁽²⁾, il est également important de rappeler que le consultant ne saurait se substituer totalement au client dans la résolution de ses problèmes. Quelle que soit l'aide fournie, la responsabilité finale des décisions demeure celle de l'organisation cliente, qui doit assumer les conséquences de ses choix.

Enfin, selon Lippitt G. et Lippitt R.(1986)⁽³⁾, le conseil n'exige pas nécessairement une implication à temps plein. Peu importe que le consultant exerce principalement des activités d'enseignement, de formation ou de recherche, ou qu'il s'agisse d'un cadre retraité, dès lors qu'il

⁽¹⁾ Marie-Pierre Massé, Anne-Marie Gagné (2013), Gérer Les Services-Conseil: une démarche, chap. 4: qu'es ce que les consultants ont à offrir, Télé-université, Université du Québec, Pages 33-37.

⁽²⁾ Dorine Paquier (2015), L'utilité des intervenants externes en entreprise au niveau organisationnel et RH, Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE), Pages 18-19.

⁽³⁾ Lippitt G. et Lippitt R. (1986), The consulting process in action (2nd. edition). San Diego, California: University Associates Inc

respecte les critères professionnels requis et que ses avis contribuent à des améliorations effectives pour le client. De plus, pourvu que la qualité et l'indépendance des recommandations soient assurées, le conseil en management ne se limite pas aux prestataires externes: les consultants internes participent pleinement à la profession, même si certaines associations ne reconnaissent pas toujours cette réalité.

3-Notre définition finale:

Après ce bref examen des principales caractéristiques du conseil en management, nous en donnerons la définition suivante:

Le **conseil en management** constitue un service consultatif professionnel et indépendant, dont l'objectif principal est d'accompagner les dirigeants et les organisations dans l'atteinte de leurs buts et objectifs stratégiques. Il vise notamment à résoudre les problèmes de gestion, à identifier et exploiter de nouvelles opportunités, à faciliter l'apprentissage organisationnel et à mettre en œuvre des changements pertinents et bénéfiques pour les entreprises clientes.

N.B: *On notera que cette définition omet certaines caractéristiques qui ne sont pas communes à toutes les activités de conseil, certains auteurs définissent le consulting management par ces objectifs ou ce qu'il apporte à l'entreprise en général.*

4- Evolution du marché du consulting:

D'après Jay Barney et David Collis (1996)⁽¹⁾, le secteur du conseil en management connaît une croissance soutenue, traduisant une demande croissante des organisations pour des expertises externes spécialisées. Les entreprises sollicitent en effet les services de consultants disposant de compétences pointues dans le domaine de la stratégie organisationnelle ainsi que dans divers champs fonctionnels tels que la gestion des ressources humaines, le marketing, la gestion financière, les systèmes d'information, la production et la logistique, ou encore la gestion du changement organisationnel.

Plusieurs facteurs expliquent le recours accru aux services de conseil: En premier lieu, les entreprises recherchent une évaluation objective et indépendante de leur situation interne, afin de disposer d'un diagnostic neutre et pertinent. En second lieu, elles attendent des consultants une transmission de savoirs et de recommandations stratégiques, susceptibles d'optimiser leurs pratiques managériales et d'améliorer leur performance globale. Enfin, l'intervention des consultants vise également à accompagner les processus de transformation et d'adaptation organisationnelle, en facilitant la mise en œuvre du changement.

Dans cette perspective, les sociétés de conseil se trouvent dans une dynamique permanente de recrutement de profils hautement qualifiés, capables de répondre aux exigences de plus en plus complexes du marché du management. À cet égard, il convient de noter qu'aux États-Unis, dès 1996, près d'un tiers des diplômés des programmes de Master of Business Administration (MBA) ont choisi d'intégrer le secteur du conseil en management, illustrant ainsi le rôle stratégique et l'attractivité croissante de cette activité dans les économies contemporaines.

Toujours selon Barney et Collis (1996), le secteur de la consultation constitue l'un des domaines économiques les plus dynamiques et en constante expansion à l'échelle internationale. Ces auteurs soulignent que, durant la décennie précédant leur étude, le rythme de croissance de cette industrie a été environ deux fois supérieur à celui du produit national brut (PNB) des États-Unis. Cette évolution remarquable témoigne du rôle stratégique croissant des services de consultation dans le fonctionnement et la compétitivité des organisations contemporaines.

En effet, on estime qu'à cette période, près de 200 000 professionnels exerçaient à temps plein dans l'industrie du conseil, générant ainsi plus de 30 milliards de dollars américains de revenus annuels, contre seulement 3 milliards en 1980. Cette augmentation exponentielle illustre

⁽¹⁾ Barney, J., Collis, D.J. (1996), Segmenting the Consulting Industry, in: Management Consulting, Harvard Business School Publishing, CD-ROM.

la montée en puissance du recours à l'expertise externe pour accompagner les entreprises dans leurs processus de transformation et d'adaptation à un environnement économique de plus en plus complexe.

Toujours d'après les mêmes auteurs, la répartition géographique des acteurs de la consultation met en évidence une prédominance des firmes américaines, qui concentrent environ la moitié des consultants professionnels, tandis qu'un quart opère au sein d'entreprises européennes. En dehors de ces deux pôles, la croissance la plus rapide du secteur est observée dans des pays émergents tels que le Brésil et l'Indonésie. Par ailleurs, la structure économique du marché du conseil demeure marquée par la prépondérance de petites entreprises: près de la moitié d'entre elles enregistrent des revenus annuels inférieurs à 500 000 dollars américains et environ un tiers comptent moins de quatre employés.

Selon Karine Gineste et Jacques Grisé (1998)⁽¹⁾, le secteur de la consultation aux États-Unis se caractérise par une forte concentration économique. En effet, les cinquante plus grandes firmes de conseil y réalisent à elles seules près des trois quarts du chiffre d'affaires total de l'industrie. Par ailleurs, les auteurs soulignent que près de 75% des consultants exercent au sein de structures comptant plus de cent professionnels, ce qui témoigne d'une organisation du travail marquée par la prédominance des grandes entreprises. Enfin, contrairement à certaines idées préconçues, ils observent qu'à peine un consultant sur mille quitte son emploi pour occuper un poste de direction au sein d'une entreprise cliente.

Selon Guérin et Wils (1991)⁽²⁾, l'évolution du marché de la consultation témoigne d'une dynamique de forte expansion qui devrait se poursuivre au cours des prochaines années. Cette croissance soulève plusieurs interrogations quant aux orientations futures du domaine et aux nouvelles approches susceptibles d'y être privilégiées. Les auteurs soulignent que la période contemporaine constitue l'aboutissement d'une série de bouleversements profonds et successifs qui affectent particulièrement les entreprises et leur environnement. Depuis près de vingt ans, les organisations ont été confrontées à des transformations majeures influençant directement leur structure interne, leurs modes de fonctionnement ainsi que leurs pratiques managériales.

Plus précisément, Guérin et Wils (1991); mettent en évidence plusieurs mutations d'ordre économique ayant profondément modifié la manière d'appréhender les marchés. L'incertitude

⁽¹⁾ Karine Gineste, Jacques Grisé (1998), *Le Conseil en Management: une profession en mutation*, Faculté des sciences de l'administration Université Laval, Document de Travail 1998-001.

⁽²⁾ Guérin, G., Wils, T. (1991), *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal: Presses de l'Université de Montréal, Pages 51.

croissante, l'accélération du rythme des changements et l'intensification de la concurrence ont contraint les entreprises à développer de façon continue de nouveaux avantages compétitifs pour assurer leur survie et maintenir leur position sur le marché.

De leur côté, Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (1996)⁽¹⁾; complètent cette analyse en identifiant d'autres transformations qui touchent les organisations à plusieurs niveaux. D'une part, les changements technologiques ont bouleversé les cadres de référence traditionnels en matière de production, notamment à travers l'accélération du rythme d'innovation et l'intégration de nouvelles technologies. D'autre part, les évolutions sociales – telles que le vieillissement de la population, la féminisation du marché du travail, la diversification accrue des effectifs et l'élévation du niveau d'instruction – ont modifié les paramètres classiques de la gestion des ressources humaines. Enfin, les mutations touchant le système de valeurs ont profondément redéfini la hiérarchie des priorités, notamment en ce qui concerne la place du travail et de la famille dans la société contemporaine.

Ainsi, l'ensemble de ces transformations économiques, technologiques, sociales et culturelles met en lumière la nécessité pour le secteur de la consultation de se réinventer en permanence. Les nouvelles approches managériales devront s'adapter à cet environnement complexe et instable afin de mieux accompagner les entreprises dans leur quête d'innovation, de performance et de durabilité.

Selon Stern et Tutoy (1996)⁽²⁾, les mutations constantes et profondes qui affectent l'environnement des organisations imposent aux entreprises de développer une forte capacité d'adaptation et d'anticipation stratégique. Cette exigence se traduit par la nécessité de reconfigurer les structures organisationnelles, de réviser les modes de gouvernance et de fonctionnement interne, ainsi que de redéfinir la culture organisationnelle, la vision, les valeurs et la stratégie globale de l'entreprise. Ces composantes constituent, en effet, des leviers essentiels de compétitivité et de pérennité dans un environnement concurrentiel en perpétuelle évolution.

Dans ce contexte, le rôle des cabinets de conseil apparaît déterminant. En offrant un regard analytique et distancié sur des situations que les acteurs internes perçoivent souvent avec une certaine subjectivité, ces cabinets apportent à l'entreprise une expertise méthodologique et opérationnelle fondée sur une expérience diversifiée et un savoir-faire éprouvé. Leur contribution se révèle particulièrement stratégique dans les démarches de conduite et

⁽¹⁾ Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y (1996)., *Profession: consultant*, Montréal: Presses de L'Université de Montréal.

⁽²⁾ Stern, P., Tutoy, P. (1996), *Le métier de consultant*, Paris: les Éditions de l'organisation.

d'accompagnement du changement organisationnel, où leur intervention facilite l'adaptation, la restructuration et l'innovation.

Ainsi, l'importance des consultants dans la dynamique des entreprises contemporaines tend à s'accroître, en raison de l'intensification, de la complexification et de la rapidité des transformations économiques, technologiques et sociales.

Selon Gineste et Grisé (1998)⁽¹⁾, le conseil en management représente un secteur dans lequel les pays occidentaux ont acquis une expertise approfondie, leur permettant d'en faire un levier d'influence économique et stratégique à l'échelle mondiale. Cette maîtrise se traduit par une capacité à exporter leurs services de consultation vers les pays en développement ou nouvellement industrialisés, où la demande pour ce type d'accompagnement organisationnel demeure particulièrement forte. Les auteurs précisent par ailleurs que de nombreuses firmes internationales de conseil réalisent une part substantielle, voire majoritaire, de leur chiffre d'affaires à l'étranger. À titre illustratif, l'entreprise québécoise CRC SOGEMA consacre l'intégralité de ses activités à des interventions hors de son territoire national, témoignant ainsi du caractère globalisé et transnational du marché du conseil en management.

Il apparaît manifeste que le secteur du conseil en management est appelé à connaître une expansion significative dans un avenir proche. Néanmoins, son développement reste fortement conditionné par les fluctuations du contexte économique, qui déterminent tant la nature des besoins des clients que le degré de leurs exigences. Ces évolutions traduisent l'émergence de nouvelles attentes organisationnelles, lesquelles ont conduit à l'apparition de formes renouvelées de conseil, davantage alignées sur les mutations structurelles et stratégiques de l'environnement économique contemporain.

5-Le consulting Management en Pratique:

5-1 Activités des consultants:

La première étape d'un consultant consiste à identifier et/ou à étudier les problèmes liés à la stratégie, à la politique, aux marchés, à l'organisation, aux procédures ou aux méthodes. Ceci est souvent fait en interviewant le client. Parfois, le client a déjà identifié le problème, mais ne connaît pas la solution ou ne peut pas la résoudre lui-même. La deuxième étape consiste à formuler des propositions d'action en procédant à différentes analyses et enquêtes. Cette proposition sera ensuite présentée et discutée avec le client afin de convenir d'un plan d'action

⁽¹⁾ Karine Gineste, Jacques Grisé (1998), Le Conseil en Management: une profession en mutation, Faculté des sciences de l'administration Université Laval, document de travail 1998-001. Pages 10.

final. Une fois l'accord obtenu, le consultant aidera à mettre en œuvre ces recommandations ou, dans certains cas, à réaliser lui-même les actions à venir. Curnow, B & Reuvid, J, (2003)⁽¹⁾.

Selon, Patrick Gilbet et Antoine Lancestre (2009)⁽²⁾, En fonction de l'action requise, un consultant peut décider du type de rôle qu'il souhaite jouer, afin de répondre aux exigences des actions préalablement convenues. Un modèle de "1+7" a été identifié, où le consultant est reconnu comme étant principalement un expert dans le domaine de la consultance, mais il y a sept autres rôles où les consultants sont des experts dans le domaine de la consultance. Souvent, un consultant est un expert d'un certain rôle tandis que d'autres personnes au sein de la société de conseil sont des experts dans d'autres rôles.

5-2 Ces sept autres rôles sont les suivants:

Chercheur: Requiert de nombreuses compétences en matière de communication, de présentation, d'enregistrement des données et de compréhension des informations quantitatives et qualitatives.

Cadre: Le rôle de gestionnaire lorsque le consultant a la plupart des responsabilités et doit faire avancer les projets pour le client.

Tuteur: Le consultant joue le rôle de conseiller afin d'aider le client à comprendre un problème par le biais de questions, d'écoute, de réponses et de compréhension. Ces séances sont souvent appelées séances de coaching.

Courtier en puissance: Ce type de rôle exige du consultant qu'il obtienne des sources de pouvoir au sein de l'organisation cliente, afin que le projet soit couronné de succès.

Éducateur: Également connu sous le nom de formateur, il permet aux individus d'acquérir des connaissances ou de nouvelles compétences grâce à des objectifs d'apprentissage clairs et à un apprentissage basé sur les problèmes.

Conciliateur: Amène des personnes qui n'ont pas pu travailler ensemble auparavant à travailler ensemble dans l'intérêt de l'entreprise.

⁽¹⁾ B. Curnow et J. Reuvid (2003), « The International Guide to Management Consultancy », Kogan Page, Londres, pages 17-19.

⁽²⁾ Patrick Gilbet et Antoine Lancestre (2009), chap.7: Rôles et Compétences du Consultant, Le Conseil en Management, Dunod, Pages 201-228.

Synergiste: Permet aux individus qui peuvent travailler ensemble de trouver en eux de nouveaux talents et de nouvelles méthodes. Curnow, B & Reuvid, J, (2003)⁽¹⁾.

II-Les étapes du processus de consulting management:

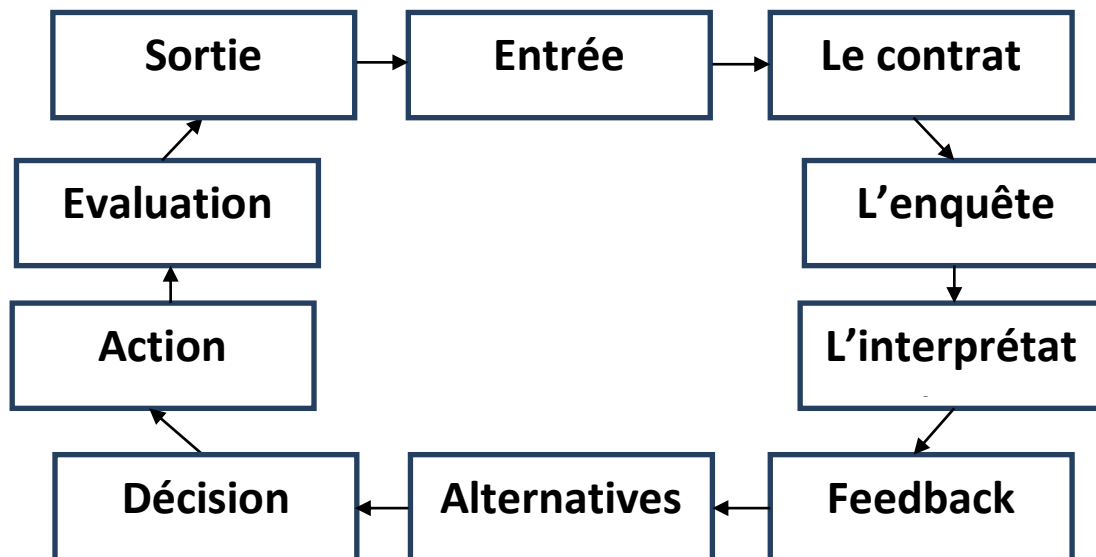
Geoff Bellman⁽²⁾ « J'étais consultant avant de savoir ce que c'était, et je le suis depuis plus de trente ans. Avec l'expérience - et l'aide des associés, des ateliers, et de clients, « J'ai appris à distinguer ce qui fonctionne pour moi de ce qui ne fonctionne pas. » J'ai discuté des meilleures méthodes de consultation avec mes clients, mes pairs (associés et collègues consultants) et, finalement, les consultants de mon personnel. J'ai dû aider les membres de mon personnel à développer leurs compétences en matière de conseil, j'ai mis au point dix étapes qui définissent le processus de conseil tel que je le connaissais ».

Cela aurait pu être quatre étapes, ou douze, ou sept; mais pour l'auteur, c'est dix. Il a créé les étapes sur la base des nombreuses compétences impliquées, plutôt que sur l'interaction avec le client. Le processus commence avec le premier contact avec un client potentiel et se termine lorsque le travail est terminé. Lorsque on parle avec les clients potentiels ou confirmés, on dit rarement: "Voici le processus en dix étapes que je vais mettre en place".

Le processus commence au départ par l'exploration initiale de vos préoccupations, des problèmes et des opportunités auxquels vous êtes confrontés, Ensuite, on va probablement vous renvoyer vers d'autres personnes pour obtenir leur point de vue sur la question. Après cela, on reviendra vers vous dans quelques jours pour vous proposer ce que nous allons faire par la suite.

⁽¹⁾ B. Curnow et J. Reuvid (2003), « The International Guide to Management Consultancy », Kogan Page, Londres, Pages 19-21.

⁽²⁾ Geoff Bellman (2001), A Ten Step Consulting Process, Getting Things Done: Where You Are Not in Charge, Kindle Edition, Pages 38-75.



Figure(2-1): Le processus de consultation.

Source: élaborer par l'étudiant.

Etape 1: L'entrée

Les premiers pas du client vers la recherche d'un consultant commencent par une "la démangeaison", en anglais "the itch". Une démangeaison qu'ils sentent et qu'il ne peut pas gratter seul... ce terme indique le moment où le client comprend qu'il ne pourra pas résoudre ces problèmes tout seul et qu'il doit faire appel au consultant, et c'est à ce moment-là que le processus de consultation commence. Dans son livre, *Getting Things Done When You Are Not in Charge* De Geoffrey M. Bellman, parle longuement du terme appelé "la démangeaison"⁽¹⁾, que certains consultants européens appellent la préoccupation.

"La démangeaison", le terme qui indique une différence importante entre ce que le client a et ce qu'il veut. C'est cet écart, peut-être clairement connu, peut-être ressenti intuitivement. Et il vous appelle parce qu'il sent que vous pourriez l'aider à réduire cet écart.

Les dirigeants et gestionnaires d'entreprises (vos clients) vous appellent généralement parce qu'ils pensent que vous pourriez avoir l'expertise unique dont ils ont besoin et le savoir-faire adéquat à la résolution de leurs préoccupations, Vous répondez à leur appel parce que vous êtes à la recherche d'un emploi et que vous partagez leur conviction et que vous pourriez être utile, C'est le début d'une nouvelle relation appelé: la relation client-consultant.

⁽¹⁾Geoffrey M. Bellman (2001), The « itch » Process, *Getting Things Done: Where You Are Not in Charge*, Kindle Edition, Pages 38-40.

Quelques éléments à prendre en compte avant votre première rencontre avec ce client:

- Les clients appellent généralement parce qu'ils ont "un problème"; ils appellent parfois parce qu'ils ont "une opportunité". Il y a également de fortes chances qu'ils aient essayé autre chose avant de vous appeler. Il est fréquent que les consultants soient appelés bien après que le moment idéal d'intervention soit passé.

- Les clients ont souvent défini le problème et la solution - c'est pourquoi ce client vous a appelé. Si vous êtes un formateur, elle vous a appelé parce qu'elle pense que la formation est la solution à son problème. Si vous êtes un planificateur stratégique, elle pense qu'elle a besoin d'un plan à long terme.

- Respectez la volonté du client d'agir sur ce problème. Le fait qu'elle vous ait appelé indique une volonté de faire quelque chose à ce sujet. Avec l'expérience, vous découvrirez qu'au moins soixante-dix pour cent du temps, le problème présenté par le client n'est pas le véritable problème de l'organisation. Une bonne façon de mal commencer les choses est de le lui dire, de lui suggérer que ce qu'il pense être le problème ne l'est pas. Respectez sa définition du problème. Il y a de fortes chances que les autres membres de son organisation aient une définition différente.

- Commencez là où le client veut commencer, plutôt que là où vous préféreriez commencer vous-même. Le client a une histoire à raconter et a besoin de la raconter. Ce besoin est souvent aussi important que l'histoire du problème. Écoutez-les, écoutez les deux et montrez que vous respectez ce que dit le client et les sentiments qui l'accompagnent et qui en découlent. Remarquez les parties du problème qui semblent particulièrement importantes pour votre client.

- Démontrez que vous avez compris par des expressions faciales, un comportement non verbal, et en lui disant ce que vous avez entendu avec vos propres mots à vous, Après avoir écouté le client, reformulez ce que vous pensez avoir entendu en termes de ce que vous pensez qu'elle veut afin de lui démontrer que vous étiez attentif à son récit, Le plus important est que la cliente sache qu'elle a été entendue et que vous comprenez le problème tel qu'elle le comprend.

- Établissez votre intérêt à aider le client. Dites au client que ce problème vous intéresse à résoudre, et que vous aimeriez l'aider. Faites des déclarations sincères qui établissent votre volonté de passer aux étapes suivantes avec lui.

- Développez l'expérience connexe que vous avez acquise. Donnez quelques exemples d'autres projets sur lesquels vous avez travaillé. Renforcez sa confiance en vous et en votre

travail. Parlez de manière générale de la façon dont vous aimez travailler avec les clients: Comment vous les engagez dans des projets, ce que vous attendez des clients, ce que ce qu'ils peuvent attendre de vous. (Vous devez savoir cela à l'avance, et le faire parce que vous y avez pensé depuis qu'elle a appelé !). Indiquez-lui également le tarif de votre travail.

- Obtenez le soutien du client pour les quelques mesures que vous souhaitez entreprendre au cours des prochains jours. Demandez des copies de documents connexes que vous pourrez lire pour vous aider à comprendre le problème, Demandez au client d'organiser des réunions pour vous avec trois ou quatre autres personnes qui pourraient ajouter leur point de vue au sien. De courtes réunions (30-40 minutes) suffisent. Complétez les informations fournies par le client en effectuant des recherches en ligne de votre côté.

- Planifiez votre prochaine réunion avec le client avant de le quitter. Dites au client ce que vous allez lui apporter lors de cette réunion: Vos impressions actualisées basées sur la lecture et les entretiens, et les prochaines étapes que vous proposez à l'avenir.

- Lorsque vous terminez cette réunion, demandez au client comment elle s'est déroulée, ainsi que ces remarques et impressions: La réunion lui a-t-elle donné ce qu'elle voulait? Ya-t-il autre chose qu'il souhaite obtenir de vous ?

Si vous respectez l'étape de l'entrée, cette première rencontre durera une heure, peut-être deux. Si elle est plus longue, vous êtes probablement passé aux étapes suivantes du processus de conseil. Au cours de cette étape, vous pouvez constater votre besoin d'en savoir plus est en conflit avec le besoin d'action du client. C'est un point de discussion courant dans de nombreuses consultations. Vous avez besoin de plus d'informations avant de d'agir, car (comme nous l'avons dit précédemment) le problème présenté par le client n'est souvent pas le vrai problème. Respectez le besoin du client d'agir, pendant que vous négociez ensemble un moyen d'en savoir plus.

- Lisez les documents que le client vous envoie,
- Interrogez les quelques personnes avec lesquelles elle veut que vous parliez,
- Évaluez ce que vous avez appris,
- Concevez votre enquête (étape 3), et
- Prenez des notes sur le contrat (étape 2) que vous voulez passer avec le client.

Etape 2: Le contrat

Milan Kubr(1998)⁽¹⁾« Un contrat est le principal résultat de votre prochaine rencontre avec le client. Cet entretien se termine par un accord entre vous et le client sur ce que vous allez offrir et attendre l'un de l'autre ».

Il ne s'agit pas d'un contrat légal; il est plus dynamique que cela; il peut être modifié par accord mutuel (ce n'est pas une mauvaise idée de l'inclure dans le contrat.) Vos accords sont écrits afin que vous puissiez vous rappeler plus tard ce que vous avez décidé. La réunion sur le contrat traite de ce type de questions:

- ✎ Quel est le travail ? L'opportunité ? Le problème ? (Identifiez ce qui est souhaité par rapport à ce qui existe.
- ✎ Quels sont les résultats attendus ? Par le client ? Par vous ?
- ✎ Comment allez-vous aborder le problème ?
- ✎ Comment allez-vous recueillir des informations sur ce qui se passe ? Auprès de qui ? Quand ?
- ✎ Comment allez-vous collaborer avec le client ? Vous tenir mutuellement informés ? Traiter les
- ✎ Problèmes ? Se soutenir mutuellement ? Mesurer les progrès ?
- ✎ Combien ce contrat coûtera-t-il en temps, en argent, en équipement et en matériel ?

Etape 3: L'enquête

Cette étape concerne l'apprentissage intentionnel, c'est-à-dire l'apprentissage de l'organisation cliente. Elle est souvent appelée "collecte de données" Mais l'auteur utilise le terme "enquête", qui traduit une curiosité authentique et positive face à la collecte d'informations; il ne s'agit pas d'une simple collecte d'informations ennuyeuses. L'enquête implique une recherche intentionnelle, une ouverture à ce qui se passe dans cet endroit.

L'"Appreciative Inquiry" ou " L'Enquête Appreciative"et ses disciples comme Bushe GR(2013)⁽²⁾ vont plus loin dans ce sens:

⁽¹⁾ Milan Kubr (1998), Consulting Management: Guide to Profession, 3rd Edition, Part Two: Consulting Process: The Contract, Bureau International Du Travail, Geneve. Pages 169.

⁽²⁾ Bushe, GR (2013) "Le modèle d'enquête appréciative". Dans: EH Kessler, (ed.) *Encyclopedia of Management Theory*, Sage Publications, Volume 1, Pages. 41-44.

Avec le soutien de votre client, vous devez décider comment vous allez en apprendre davantage sur le problème et ce qui l'entoure. Vous utiliserez différentes méthodes pour explorer l'organisation à la recherche des informations dont vous avez besoin. Et votre enquête sera en grande partie orientée vers les personnes qui composent l'organisation. Vous recueillez des informations en observant, en écoutant, en posant des questions et en lisant. Vous pouvez faire tout cela de manière plus ou moins structurée.

L'enquête appréciative, est la méthode la plus fiable et la plus utilisée par la majorité des consultants et elle propose d'appliquer les recommandations suivantes:

- Vous allez toujours observer les gens et interpréter ce que vous voyez.
- Vous lirez probablement ce qui s'est passé dans l'organisation.
- Vous parlerez/interviewerez toujours avec certaines personnes.
- Vous pouvez réunir des personnes en groupes pour leur parler - ou les faire parler entre elles.
- Vous pouvez demander aux gens de remplir un questionnaire de votre conception ou de celle d'un tiers.
- Vous pouvez observer systématiquement les gens pour repérer des aspects particuliers de leur comportement.
- Vous pouvez leur demander d'effectuer certaines tâches pour voir ce qu'ils font et comment ils le font.

Cette méthode, et bien d'autres encore, peuvent être appropriées; tout dépend des objectifs et des ressources du projet (le temps, l'argent, etc.). Et des ressources (temps, argent, énergie, géographie, culture). Vous pouvez traiter avec des personnes en face à face, en groupe, au téléphone ou en ligne. Vous pouvez faire l'enquête vous-même, ou vous pouvez demander à des personnes de l'organisation cliente de le faire. L'essentiel est d'être conscient des informations que vous recherchez, de choisir et d'utiliser consciemment une méthode précise, et de posséder les compétences importantes pour la méthode que vous utilisez.

Etape 4: l'interprétation

Selon Geoff Bellman (1990)⁽¹⁾, toujours, La plus grande partie est vraiment l'interprétation. L'analyse des informations que vous avez recueillies comporte deux parties: Qu'est-ce que cela dit, et Qu'est-ce que cela signifie ?, Ce qui est dit est la partie la plus littérale; ce que cela signifie est la partie la plus interprétative. Le tri des données en fonction de leur contenu (ce qu'elles disent) conduit à ce qu'elles signifient, du moins c'est ainsi que l'on l'aborde. Des piles de données s'étalent devant vous., que disent-elles toutes ?, et qu'est-ce que cela signifie ? C'est ce que vous et votre client devez découvrir. Parce qu'il y a beaucoup en jeu, il est très utile d'impliquer le client dans cette étape d'interprétation.

Lorsque vous le pouvez, impliquez profondément le client dans cette étape d'interprétation. Il peut vous aider à comprendre ce que les données signifient. Et son implication dans l'analyse renforce son engagement à agir en fonction des résultats. Si vous voulez que le client croit à vos éventuelles recommandations, il faut qu'il reconnaisse la validité des données que vous avez recueillies et qu'il comprenne la façon dont vous les avez analysées. Il n'y a pas de meilleur moyen d'y parvenir que sa présence avec vous.

Le produit de cette étape est un rapport écrit qui contient:

- Une brève explication de la manière dont l'enquête et l'interprétation ont été effectuées.
- L'identification des personnes impliquées.
- Les données - ce qu'elles disent. Le tri sans interprétation
- L'interprétation - ce qu'elle signifie.

Etape 5: Le Feedback

Cette étape consiste à fournir les données et l'interprétation à la cliente de manière à ce qu'elle puisse les comprendre et les accepter, il faut qu'elle y croie, qu'elle se l'approprie, elle pourrait dire quelque chose comme: « Oui... Je comprends votre rapport... Il est organisé de manière utile... Ces données sont clairement de notre organisation... Je pense qu'elles reflètent fidèlement ce qui se passe ici ».

Doran GT (1981)⁽²⁾, rajoute, qu'il s'agit souvent d'une réunion focale et stimulante avec votre client principal et d'autres personnes liés à la consultation. Vous mettez généralement

⁽¹⁾ Geoff Bellman (1990), the consultant Calling: Bringing Who You Are to What You Do, Kindle Edition.

⁽²⁾ Doran, GT (1981), Il existe une façon SMART d'écrire les buts et les objectifs de la direction. Le FeedBack, Revue de direction, Pages 35-36.

l'accent sur des questions importantes et précises, le client et les autres personnes présentes dans la pièce ont probablement une responsabilité dans la création des problèmes que le rapport révèle. Grâce à votre excellent travail, ils sont maintenant confrontés à la nécessité d'agir sur ces problèmes... Et souvent, les véritables problèmes révélés sont différents des problèmes présentés par le client qui vous a appelé au départ. C'est une étape importante, intéressante et difficile.

Étape 6: Alternatives

Maintenant que nous sommes d'accord sur ce que disent les données et ce qu'elles signifient, il est temps d'explorer ce que nous pourrions éventuellement faire à ce sujet cette étape vise à nous ralentir suffisamment pour nous permettre d'examiner l'éventail des mesures que nous pourrions prendre avant de décider ce que nous allons faire à l'avenir proche ou lointain pour le client et l'organisation. Cette étape, potentiellement créative, n'est pas aussi limitée par des considérations pratiques que les deux étapes suivantes: la décision et l'action.

Les trois actions que nous pouvons effectuer au cours de cette étape sont les suivantes:

- Développer des alternatives,
- Aider les clients à développer des alternatives,
- Proposez vos alternatives.

La culture actuelle de l'entreprise privilégiant l'action, l'étape des alternatives est souvent négligée par le client et les consultants à la fois. Il peut tenir compte des solutions moins créatives et moins complètes.

Étape 7: La Décision

La décision se termine généralement par la sixième étape: Les alternatives. On les classe ici car elles impliquent des compétences très différentes pour le consultant. Et aussi pour le client. Alors que les alternatives impliquent une ouverture créative vers l'extérieur, la décision implique un resserrement du choix final. Les deux impliquent des personnes qui n'étaient pas là lorsque le consultant et le client avaient entamé le processus de consultation.

Selon Roy Francine (2008)⁽¹⁾, Pour que la décision fonctionne lorsqu'elle est mise en œuvre (à l'étape suivante), il est préférable d'impliquer les personnes qui seront affectées par la décision. Suggérez à la cliente d'inviter ce type de personnes à la réunion d'élaboration d'une

⁽¹⁾ Roy Francine (2008), La Consultation En Entreprise, 4- informations utiles à la prise de décision du consultant, presses De L'université de Montréal, Editions Paramètres, Pages 50-55.

alternative et de prise de décision:

- Des personnes ayant des compétences connexes et utiles.
- Les personnes ayant l'autorité nécessaire.
- Les personnes concernées par la décision.
- Des personnes dont l'engagement est nécessaire.
- Les personnes qui doivent soutenir la décision.

Impliquer les gens ne signifie pas nécessairement qu'ils prennent la décision ensemble. Ils peuvent jouer le rôle d'auditeurs, de conseillers ou de décideurs - ou le patron(ne) peut prendre la décision seule elle le souhaite vraiment.

Essayez d'empêcher le client de prendre une décision avant d'avoir entendu toutes les alternatives. Idéalement, il est conseillé d'avoir une compréhension complète et partagée des données, de leur interprétation et des alternatives avant la décision. Il s'agit notamment d'examiner les conséquences de chacune des solutions les plus viables pour le client.

Après la décision, aidez le client à définir qui fera quoi, où et quand. Faites-en sorte que tout cela soit bien compris par les personnes présentes. Ces précisions éclaireront la suite du processus de consultation.

Étape8: L'Action

Le consultant et le client ont fait beaucoup de travail pour arriver à cette étape d'action. Sans nous (le consultant), le client aurait sans doute agi plus tôt - et aurait certainement agi différemment qu'avec nous. Avec cette étape d'action, les véritables talents du client ont mis en avant. De nombreuses organisations sont bien meilleures dans l'action qu'elles ne le sont dans la préparation de celle-ci.

Cette étape d'action peut être le premier point où vous détectez une résistance au changement. Jusqu'à présent, nous ne faisons qu'en parler, mais maintenant que nous commençons à agir, Voici quelques recommandations qui semblent aider:

-Encouragez l'action immédiate, en vous appuyant sur l'élan créé lors des étapes précédentes, Résistez à la tentation de vous détendre maintenant que le client a décidé d'agir. Un travail très important est sur le point de commencer; aidez-le à le faire, Toutes les bonnes recherches, interprétations et planifications seront perdues si l'élan n'est pas maintenu.

- Les participants impliqués dans les dernières étapes du processus doivent voir une

relation directe et dynamique entre l'action qui commence et ce à quoi ils ont participé précédemment, L'action actuelle doit être cohérente avec les plans antérieurs et les hypothèses sous-jacentes. (Geoff Bellman)⁽¹⁾. Par exemple, si les étapes précédentes prévoyaient la participation d'un large éventail de personnes, cela devrait se produire dans cette étape de l'action. Une participation mise de côté au profit d'une direction unilatérale minerait le projet.

- Aidez les principaux dirigeants à trouver et apprendre des mesures spécifiques, observables et immédiates qui démontrent un changement conforme à l'orientation du projet entamé.

- Observez attentivement les premières actions; considérez-les comme une mesure de l'engagement et de la compréhension du projet. Soutenez et renforcez les personnes qui essayent de nouveaux comportements à la suite des changements mis en place. Soutenez même les changements qui ne fonctionnent pas très bien; soutenez le fait qu'ils ont été essayés.

- Trouvez des moyens d'accompagner et de conseiller vos clients dans leurs nouvelles actions, plutôt que de prendre le relais et de le faire à leur place. Évitez votre tendance à « combler le vide » parce que vous pensez qu'ils ne savent pas comment faire, qu'ils le négligent ou qu'ils manquent d'engagement. C'est leur organisation, pas la vôtre. Ils travaillent ici, pas vous. Vous pouvez certainement les aider, mais ils devraient déployer beaucoup plus d'énergie que vous.

Attendez-vous à des revers et aidez vos clients à s'y attendre. Plus vos aspirations sont nobles, plus les problèmes risquent de survenir. Anticipez ces problèmes et élaborer des plans d'urgence pour y faire face. Faites-en sorte que les problèmes "inattendus" deviennent « attendus ». Aidez vos clients à intégrer cette anticipation dans leurs actions à l'étape 7. Encouragez et animez des réunions qui aident les gens à faire le point sur leur situation, à accepter leurs succès et leurs dérapages, et à déterminer ce qu'ils pourraient faire pour consolider leur réussite.

Toutes ces idées sont des moyens de maintenir l'avancement et la priorité du projet dans le temps. La difficulté la plus courante de cette étape: Les initiateurs et les chefs de projet sont fiers de ce qu'ils ont fait; ils ont le sentiment que le changement a été instauré; ils attendent des autres qu'ils le mettent en œuvre; ils reportent leur attention sur des priorités plus immédiates.

⁽¹⁾ Geoff Bellman (2001), A Ten Step Consulting Management Process, The Challenge Handbook, Pages 17.

Étape 9: L'évaluation

Nous arrivons à une étape très difficile et souvent négligée du processus de conseil en Management. Peu de personnes impliquées l'attendent avec impatience si le projet est très réussi, les gens sont enclins à célébrer leurs succès et à exagérer les réalisations.

En cas d'échec, les participants courent souvent se mettre à l'abri - y compris les consultants. Le plus souvent, les résultats sont une combinaison de succès et d'échecs. Nous avons réalisé un gain net, mais pas sans quelques pertes en cours de route. Ou bien, nous sommes loin d'avoir accompli ce que nous avons prévu au départ, mais nous avons fait une différence significative.

Milan Kubr(1988)⁽¹⁾, soutiens que l'évaluation nous pose au moins deux difficultés: Tout d'abord, elle ne peut pas être effectuée avec précision, et ensuite, nous pourrions être tenus responsables, En ce qui concerne le premier point, l'ampleur et la profondeur de l'impact d'un effort de changement, même minimisé répercute dans des directions trop nombreuses et coûteuses à documenter. Personne ne sait combien ce projet de changement a fait de différence de manière absolue, nous pourrions être en mesure de quantifier le temps et l'argent que nous y avons consacrés, mais qu'en est-il de l'énergie? De l'engagement? De l'enthousiasme? Et il en va de même pour ce qui résulte de cet effort.

La plupart des questions de mesure peuvent être classées en quatre domaines:

- Impact au sein de l'organisation: Ce qui se passe différemment: Que fait-on? Comment les gens se comportent-ils? Que ressentent-ils? Que comprennent-ils?
- Résultats à l'extérieur de l'organisation: Comment sont les résultats, les produits, l'image, le moral, Services différents grâce à ce projet?
- Respecter notre contrat: dans quelle mesure avons-nous respecté notre accord initial et son évolution?
- Apprentissage: Qu'avons-nous appris grâce à ce projet?

Swartz, D. et Lippitt, G(1975)⁽²⁾, souligne dans son article que «C'est le genre de questions dont vous et votre client devriez discuter. Vous devriez certainement en parler pendant le projet ainsi qu'à la fin. En plus du dialogue entre vous et votre client, il y a aussi votre dialogue interne, qui évalue votre travail ».

⁽¹⁾ Milan Kubr (1988), Consulting Management, Guide to The Profession, 3rd Edition, chap 11.2: Conclusion of the implementing: The Evaluation, Bureau International Du Travail, Genève, Pages 252-257.

⁽²⁾Swartz, D. et Lippitt, G (1975). Evaluating the consulting process, Journal of European training, Pages 4.

Les projets évalués reçoivent plus d'attention que les projets non évalués. Lorsque les gens savent que leur projet est évalué, ils fournissent généralement de meilleurs résultats. Certaines personnes voient dans cette mesure un signe que leur travail vaut la peine d'être suivi; il est valorisé. D'autres sont plus performants pour ne pas avoir l'air mauvais pour qu'ils pensent qu'ils sont surveillés. Si votre projet est important, l'organisation doit en savoir suffisamment sur le projet pour l'aider à réussir.

Etape 10: La Sortie

Il est temps de terminer votre travail et de partir, du moins pour l'instant. C'est plus difficile qu'il n'y paraît, surtout dans le cas d'un projet très réussi. Se retirer signifie dire: « Notre travail ensemble touche à sa fin; nous n'avons plus grand-chose à faire dans le cadre de notre accord. Ce projet s'achève; comment pouvons-nous le conclure au mieux ? »

Geoff Bellman(2001)⁽¹⁾ donne ces idées qui vous aideront- à décider de la marche à suivre, pour sortie optimal:

- Un rapport de synthèse que vous rédigez vers la fin du projet est un bon moyen de reconnaître que le travail touche à sa fin. Ce rapport vous permet, ainsi qu'au client, de prendre du recul par rapport au travail accompli et de rassembler vos idées. C'est aussi l'occasion de proposer de se réunir pour clôturer le projet en personne.

- Prenez un petit moment, pour une séance de mesure; cette clôture, cette séparation, ressemble plus à une fête d'anniversaire qu'à une réunion d'audit. Il peut y avoir une petite histoire sur un triomphe particulier...Ou une quasi-tragédie dont tout le monde peut rire maintenant..., Et peut-être une reconnaissance de ce que chacun a investi dans ce travail que vous avez fait tous ensemble, C'est le moment de reconnaître le groupe plus que les individus; ce n'est pas le moment de trier objectivement qui mérite plus ou moins de reconnaissance. C'est un bon moment avec de bons sentiments et pour tout le monde.

- Modélisez le type de comportement que vous aimeriez voir chez les autres. Racontez quelques histoires; demandez aux autres de raconter les leurs. Dites comment le projet vous a affecté positivement, et demandez aux autres comment il les a affectés. Reconnaissez que ces personnes sont importantes pour vous et qu'elles vont vous manquer.

Andrew Sturdy(1997)⁽²⁾ rajoute et insiste sur le fait qu'une fois que vous êtes sorti du

⁽¹⁾ Geoff Bellman (2001), A Ten Step Consulting Management Process, The Challenge Handbook, Pages 21-22.

⁽²⁾ Andrew Sturdy (1997), The Consultancy Process - An Insecure Business? published in Journal of Management Studies, 1997, Vol 34 No 3, Pages 389-413.

projet, et que vous avez apprécié l'expérience, maintenez un contact régulier et informel. Je ne parle pas d'appeler pour faire un discours commercial; ce n'est pas nécessaire; le client connaît déjà votre travail. Appelez-le simplement pour prendre de ces nouvelles et vous souvenir du bon travail que vous avez fait ensemble. Bien sûr, il y aura des occasions de faire le point sur le travail futur, mais ce n'est pas l'objectif premier de ces conversations.

N.B: *Même si les 10 étapes du consulting management processus de Geoff Bellman Reste le travail le plus aboutit dans la thématique étudiée, et le processus de consultation référence le plus utilisé, nombreux sont les auteurs à s'être penché sur la question, et les étapes (que soit dans leurs terminologies choisit ou le nombre d'étapes) divergent.*

III-Potentiels et Limites de la Consultation

Les pratiques des clients peuvent nous aider à mieux comprendre les potentiels et des limites du conseil en Management dans le contexte de la mise en œuvre du changement. De nombreuses théories se sont heurtées à la réalité de tel secteur d'activité ou tel entreprise.

Le concept modifié de participation périphérique initié par Valéry Psyché(2012)⁽¹⁾, tel qu'il a été employé ici, représente une manière d'indiquer les situations dans lesquelles les consultants s'engagent dans des activités quotidiennes au sein des organisations clientes et donc absorbent et sont absorbés par les pratiques du client dans une certaine mesure.

Grâce à la participation périphérique, les consultants peuvent comprendre et s'engager dans ces pratiques au-delà de la portée d'une position d'outsider telle que traditionnellement comprise, en référence à la distance, la non-implication et l'externalité.

La périphérie représente donc une position théoriquement idéale, non seulement pour apprendre à comprendre les pratiques des clients, mais aussi pour influencer ces pratiques. Idéalement, les participants périphériques ont suffisamment de légitimité, de compréhension et de relations pour être écoutés et peuvent ainsi influencer les décisions, les négociations et les interprétations. Mais leur distance par rapport à la pratique crée également des opportunités.

Ils ne sont pas investis dans les croyances, intérêts, relations et politiques existants dans la mesure où les participants à part entière le sont, offrant des possibilités d'introduire de nouvelles idées qui favorisent le changement et l'apprentissage.

⁽¹⁾ Valéry Psyché (2012), Analysis of processes of cooperation and knowledge sharing in a community of practice with a diversity of actors, National Library of Serbia.

Finchman R.(1999)⁽¹⁾ Soutient que cet argument en faveur du potentiel de la périphéricité ne doit cependant pas être interprété comme suggérant que, le conseil Management pratique et impliqué est d'une efficacité sans équivoque ou qu'il s'agit d'une approche de conseil créatrice de valeur qui garantit des résultats., l'apprentissage et le changement dans les organisations clientes est une affaire complexe, pleine de défis et de risques, et il n'existe pas de recette simple pour négocier ses eaux troubles.

Lorsque les consultants en Management participent de manière limitée aux activités dans les organisations clientes, cela ne signifie pas que leur participation est toujours périphérique. Sur les missions, les consultants négocient continuellement une ligne fine entre la marginalité, la périphéricité et des formes plus étendues de participation en relation avec les organisations clientes, par rapport à différentes parties de la même organisation.

Négocier une participation périphérique, avec les risques inhérents d'être mis à l'écart ou d'être intégré, exige beaucoup des consultants, impose des exigences élevées aux consultants, l'accès peut être refusé ou restreint par les clients acteurs, ce qui entraîne une participation marginale plutôt que périphérique. Cette situation produit le genre de problèmes sur lesquels Morris (2000)⁽²⁾ se concentre quand il affirme que les consultants sont rarement efficaces en tant qu'exécutants, car ils n'ont pas accès aux ressources nécessaires à la mise en œuvre du changement, comme il l'affirme, ils peuvent par exemple manquer de connaissances internes et d'accès aux réseaux et aux relations par lesquels les gestionnaires peuvent mettre en œuvre les changements.

Kipping et Armbrüster(2002)⁽³⁾ avancent un argument similaire en se référant au " fardeau de l'altérité " des consultants et concluent que l'altérité est utile jusqu'à un certain point dans le processus de conseil, mais lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre le changement, «il semble que les consultants peuvent faire», les consultants et leur façon traditionnelle de travailler et de se percevoir, leur expertise et leurs activités, créent également des obstacles potentiels. Créent également des barrières potentielles à la participation périphérique qui peuvent entraîner la marginalité. Ainsi, les consultants limitent ou refusent souvent les possibilités de participation.

⁽¹⁾Fincham, R (1999), The Consultant-Client Relationship – Critical Perspectives on the Management of Organisational Change, *Journal of Management Studies*, 36(3): Pages 335- 351.

⁽²⁾ Morris, T. (2000) From Advice to Execution: Consulting Firms and Implementation of Strategic Decisions. In Flood, P.C.; Dromgoole, T.; Carroll, S.J.; Gorman, L. (eds.), *Management Strategy Implementation*. Oxford: Balckwell Business.

⁽³⁾ Kipping, M. and Armbruster, T. (2002) The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case Studies. I: Kipping, M. and Engwall, L. (eds.) *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford, Oxford University Press.

Comme le soutiennent Handley et al. (2007)⁽¹⁾, Les consultants peuvent par exemple résister à la participation afin de préserver une identité cohérente d' "analyste " ou d' "expert ", dont les actions et les recommandations sont basées sur des arguments rationnels et des preuves objectives.

D'autres obstacles prennent la forme d'activités de conseil qui ne sont pas conçues pour encourager la participation du consultant aux activités du client, mais l'inverse. Plutôt que de s'impliquer, Plutôt que de s'impliquer dans les activités du client, ils se concentrent sur l'implication des acteurs du client dans les activités de conseil.

Lorsque la participation périphérique est atteinte, le risque de s'orienter vers une participation trop étendue se pose. Le maintien de la distance est un exercice d'équilibre extrêmement délicat et difficile, influencé à la fois par les consultants eux-mêmes et les acteurs du client, Par sa nature même, la participation périphérique est un processus qui consiste à se rapprocher, à s'impliquer davantage, à s'investir davantage dans les croyances existantes, Elle représente une trajectoire potentielle vers la pleine participation.

Lave et Wenger(1991)⁽²⁾; précisent que les consultants sont confrontés au défi de tenter de participer à de multiples pratiques à travers les frontières hiérarchiques de l'entreprise, professionnelles et fonctionnelles de l'organisation ou de l'entreprise ciblé. Certaines pourraient fournir un accès facile et ouvrir les périphéries, tandis que d'autres pratiques peuvent être extrêmement difficiles d'accès pour les consultants. En outre, une participation trop importante par rapport à Des groupes particuliers risque de restreindre l'accès à d'autres groupes au sein de l'organisation.

Une association trop étroite avec la direction et les activités de gestion, par exemple, crée facilement des problèmes importants d'accès pour les non-cadres.

Certaines sociétés de conseil en Management travaillent avec une division du travail très hiérarchisée entre les consultants seniors et juniors qui s'engagent dans l'organisation de différentes manières et à différents niveaux. Une telle approche ne tient pas compte des possibilités uniques de courtage par la participation périphérique à de multiples pratiques au sein de l'organisation.

⁽¹⁾ Handley, K.; Clark, T.; Fincham, R. (2007); Sturdy, A., Researching Situated Learning: Participation, Identity and Practices in Client-Consultant relationships. I: *Management Learning*. Vol. 38 (2).

⁽²⁾ Lave, J. and Wenger, E. (1991), *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Selon Irene Skovgaard (2008)⁽¹⁾, le conseil en management présente un potentiel indéniable, mais il est également confronté à deux limites structurantes. La première concerne le recours à des solutions standardisées, souvent qualifiées de « clé en main », appliquées de manière indifférenciée. Une telle approche peut produire des effets contre-productifs lorsqu'elle ne tient pas compte des spécificités organisationnelles. L'auteure souligne à cet égard qu'il n'existe pas de méthode universelle en matière de management; l'efficacité d'une démarche dépend essentiellement de son adéquation au contexte, aux contraintes et aux enjeux propres à chaque organisation à un moment donné, La seconde limite identifiée renvoie à l'inertie organisationnelle, inhérente à toute structure, qui se traduit par une résistance plus ou moins marquée au changement. Dans cette perspective, le rôle du consultant dépasse la simple formulation de recommandations ou la mise en œuvre technique des transformations envisagées. Il consiste également à accompagner les acteurs concernés dans le processus d'appropriation du changement, afin de favoriser son acceptation et de limiter les résistances susceptibles de compromettre la réussite de l'intervention.

1-Les dix principales causes d'échec d'une mission de Consulting Management, Selon Do Marcolino(2010) ⁽²⁾:

- 1) Les objectifs de la mission ont été mal définis ou mal compris par le consultant.
- 2) Le calendrier prévu est trop court et irréaliste, ne tenant pas compte des obstacles susceptibles de survenir.
- 3) La mission s'étend sur une période excessive, compromettant la concentration et l'efficacité.
- 4) Les ressources internes allouées à la mission sont insuffisantes pour atteindre les objectifs fixés.
- 5) Le consultant ne possède pas les compétences adaptées à ce type de mission.
- 6) L'équipe de projet est démotivée ou le travail collaboratif est absent.
- 7) Le budget réellement disponible est inférieur au coût annoncé et accepté initialement, le client cherchant à réaliser des économies en cours de mission.
- 8) La mission rencontre une opposition significative au sein de l'organisation.
- 9) Le projet ne bénéficie pas d'un soutien adéquat de la part de la direction.
- 10) Le consultant se retrouve isolé ou insuffisamment soutenu par sa hiérarchie et par son cabinet.

⁽¹⁾ Irene Skovgaard (2008), *Management Consulting in Action*, PHD Series, Doctoral School Ofn Knowledge and Management Copenhagen Business School.

⁽²⁾ Do Marcolino, P.-M. (2010). *Les fiches outils du consultant*, Paris: Eyrolles/Éditions d'Organisation. Pages 323-324.

Conclusion:

L'évolution du conseil en management s'inscrit dans un processus à la fois progressif, structurant et complexe, marqué par des dynamiques continues d'adaptation et par l'émergence graduelle de pratiques organisationnelles renouvelées. Cette évolution ne relève pas d'un phénomène ponctuel, mais s'inscrit dans une trajectoire de long terme, façonnée par les transformations profondes des environnements économiques, technologiques et institutionnels. Elle est appelée à se poursuivre, notamment en raison de la valorisation croissante de l'information, désormais reconnue comme une ressource stratégique centrale et comme un facteur déterminant de compétitivité et de différenciation dans les économies contemporaines fondées sur la connaissance. Dans ce contexte, le recours au conseil en management apparaît comme un levier privilégié de création de valeur pour les organisations, en particulier lorsqu'elles recherchent un regard externe, indépendant et expert afin de traiter des problématiques complexes, dépassant leurs capacités internes, ou d'accompagner des décisions à fort enjeu stratégique.

Les consultants en management mobilisent, à cet égard, un capital d'expérience significatif et un réseau professionnel étendu, construits au fil d'interventions réalisées auprès d'organisations diverses, appartenant à des secteurs d'activité variés et évoluant dans des contextes institutionnels différenciés. Cette transversalité constitue un atout majeur, dans la mesure où elle leur permet d'appréhender les situations organisationnelles sous des angles multiples, de comparer les pratiques et de transférer des savoirs et des méthodes éprouvées. Elle favorise également la formulation de solutions innovantes, contextualisées et adaptées aux spécificités structurelles, culturelles et stratégiques de chaque organisation. Toutefois, l'efficacité d'une mission de conseil ne repose pas exclusivement sur l'expertise technique ou méthodologique du consultant. Elle dépend de manière déterminante de la qualité de l'interaction établie avec le client, ainsi que de la capacité de l'organisation à exprimer ses besoins de façon claire, cohérente et structurée. Une formulation précise et partagée des problématiques constitue ainsi une condition préalable essentielle à une analyse pertinente de la situation et à la définition de recommandations opérationnelles pertinentes.

Le recours au conseil en management se révèle particulièrement pertinent dans le traitement de problématiques atypiques, complexes ou à forte dimension stratégique, pour lesquelles les routines organisationnelles existantes se montrent insuffisantes. Néanmoins, cette pertinence demeure étroitement conditionnée par le respect de principes éthiques rigoureux et par l'adhésion à des standards professionnels reconnus, tant du côté du consultant que de celui de

l'organisation cliente. La relation client-consultant apparaît dès lors comme un facteur clé de succès du processus de consultation. Elle repose sur des fondements essentiels tels que la confiance mutuelle, la transparence des échanges, la confidentialité des informations partagées et l'alignement des objectifs poursuivis par les deux parties. Il convient, à cet égard, de souligner que l'intervention du consultant doit rester strictement circonscrite à l'accompagnement et à l'aide à la décision, sans jamais se substituer à la responsabilité managériale et stratégique des dirigeants, lesquels demeurent les seuls garants des choix engageant l'avenir de l'organisation.

Enfin, afin de prévenir les dérives potentielles liées à une dépendance excessive au conseil externe et de maximiser l'impact stratégique des missions menées, il apparaît indispensable de définir des lignes directrices explicites et de mettre en place des cadres normatifs adaptés. Ces dispositifs visent à encadrer les pratiques, à garantir la qualité méthodologique des interventions et à assurer une maîtrise effective des risques organisationnels, économiques et réputationnels. De telles conditions contribuent non seulement à optimiser l'efficacité et la pertinence des missions de conseil, mais également à renforcer durablement la légitimité, la crédibilité et la reconnaissance du conseil en management comme un acteur stratégique à part entière au sein des organisations contemporaines.

Chapitre III.

Le Consulting en Performance

- *Définition du conseil en performance.*
- *Les acteurs du conseil en performance et leurs tâches.*
- *Le processus de conseil en performance et ces critères d'efficacité.*

Chapitre III: Le Consulting en Performance

Introduction:

Une entreprise n'évolue pas de manière isolée, elle est obligatoirement soumise à des contraintes et opportunités extérieures. Les activités de l'entreprise se développent indépendamment avec l'environnement qui lui impose des contraintes et offre des opportunités, L'entreprise adopte des comportements et utilise des moyens afin de s'adapter aux conditions dictés par son environnement.

Quels que soient les marchés ciblés par les entreprises, la concurrence est de plus en plus forte et sauvage pour les entités adverses. Une différence de produit, de service, de procédé d'industrialisation, etc. est immédiatement copiée ou améliorée par la concurrence. Même si « l'innovation » reste le sujet préféré de la plupart des chefs d'entreprises, la recherche de la performance reste le but et le souci principal des dirigeants d'entreprises, dans de nombreux secteurs, c'est la vente qui devient un levier essentiel de performance. La crise, exacerbant la concurrence et focalisant les entreprises sur leur croissance organique.

Ces dernières années, l'amélioration des performances est devenue un domaine d'intérêt majeur pour les organisations du monde entier. Pour conserver un avantage concurrentiel et augmenter la part de marché de leur entreprise, cependant la performance demeure une tâche difficile pour les chefs d'entreprise, qui doivent de plus en plus se munir de conseillers ou de consultants (internes ou externes) afin de cibler cette tâche importante qui garantira la survie de leurs organisations, de là est apparu le terme de conseil en performance ou le performance – consulting (terme anglo-saxon), au départ comme un type de consulting spécifique axé sur la notion de performance, mais petit à petit s'est révélé comme une approche systémique plus globale connectant toutes les entités de l'entreprise entre elles afin d'arriver à un but commun: la pérennité de l'entreprise.

Le conseil en performance est important parce qu'il aide les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques, Il s'agit d'une approche systématique, axée sur la performance, qui se concentre non seulement sur la mise en œuvre de solutions, mais aussi sur l'obtention de résultats durables pour l'entreprise. Il permet d'optimiser les performances sur le lieu de travail et de soutenir ainsi les objectifs de l'entreprise.

Les résultats des organisations ne s'améliorent pas grâce à ce que les gens savent, mais grâce à ce qu'ils font avec ce qu'ils savent; Dana Gaines Robinson & James C. Robinson (1998)⁽¹⁾.

Traduire les besoins de l'entreprise en exigences de performance fait partie intégrante du travail d'un consultant en performance. Et son travail doit être effectué de manière neutre. Et pour cela il doit s'appuyer sur une méthodologie de travail qui se manifeste par un processus clair et précis.

I-Qu'est-ce que le conseil en performance:

Nous ne sommes certainement pas les premiers à explorer la thématique du conseil en performance, et nous avons énormément bénéficié des travaux et recherches de ceux qui ont également emprunté cette voie. Les travaux de:

Tom Gilbert, de Judith Hale, de Joe Harless, de Bob Mager, de Marc Rosenberg, Allison Rossett, William Rothwell, Geary Rummler, Harold Stolovitch et Erica Keeps. Ne sont que quelques-unes des personnes qui ont contribué à ce domaine.

T. Gilbert (1978, 2007)⁽²⁾, définit le conseil en performance sous l'approche du modèle suivant: Les performances et le comportement au travail sont influencés à la fois par l'environnement immédiat dans lequel les personnes travaillent et par les caractéristiques de l'individu, combiné aux attributs de l'individu.

Son modèle définissant les facteurs clés contribuant à la performance s'appelle le Behaviour Engineering Model (BEM).

⁽¹⁾ Dana Gaines Robinson & James C. Robinson (1998), *Moving from Training For Performance: A Practical Guide Book*, Barrett-Kohler Publisher. Pages 4.

⁽²⁾ Gilbert, T. F. (1978, 2007). *Human competence: Engineering worthy performance*. Publication of the International Society for Performance Improvement. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Tableau (3-1): The Behaviour Engineering Model

Information	Instrumentation	Motivation
<u>Data:</u> 1–Un retour d’information pertinent et fréquent sur l’adéquation des performances 2- Description de ce qu’il attend de la performance.	<u>Ressources:</u> - Outils, ressources, temps et matériel de travail conçus pour répondre aux besoins de performance.	<u>Incitations:</u> 1-Des incitations financières subordonnées aux performance 2- Des incitations monétaires sont proposées. 3-Des possibilités de développement des carrières 4-Des conséquences claires pour votre performance.
<u>Connaissances:</u> 1-Une formation systématiquement conçue pour répondre aux exigences d’une performance exemplaire. 2-Placement.	<u>Capacité:</u> 1-Programmation flexible des performances en fonction des pics de capacité. 2- Prothèses d’aides visuelles. 3- La mise en condition physique. 4-Adaptation. 5-Selection.	<u>Motivations:</u> 1-Evaluation des motivations des personnes à travailler. 2-Le recrutement de personnes. Correspondant aux réalités des situations.

Source: Thomas F. Gilbert, “A Question of Performance: The PROBE Model Part 1: The PROBE” in *Performance Engineering at Work*, Peter J. Dean, Editor, An International Society for Performance Improvement Publication, 1999, Pages 44-45.

J. Hale(2006)(1) dans son livre: *The Performance Consultant's Field book: Tools and Techniques for Improving Organizations and People (Essential Knowledge Resource)* Va poser les bases premières du conseil en performance, en pointant le rôle prédominant des consultants dans le pilotage de la performance, tout en démontrant le rôle de l’environnement dans cette approche, elle définira: Le conseil en performance comme un processus qui produit des résultats commerciaux en améliorant la performance des personnes au sein d'une organisation. Le conseil en performance est axé sur les résultats et se concentre sur les écarts qui existent entre les résultats de l'entreprise et ceux de la performance.

J. Harless(1995)(2) a eu une influence considérable sur la pratique de l'analyse et du soutien des performances, de la conception pédagogique et du conseil pendant plus de 30 ans. Une grande partie de ce que nous faisons aujourd'hui dans ces domaines provient de Joe et des membres de la Harless Performance Guild qu'il a fondée, ou a été fortement influencée par eux.

(1) Judith Hale (2006): *The Performance Consultant's Fieldbook: Tools and Techniques for Improving Organizations and People (Essential Knowledge Resource)*; Second Edition; Pfeiffer.

(2)Joe Harless (1995) *Performance Technology Skills in Business: Implications for Preparation*, <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1995.tb00701.x>

De nombreux experts attribuent les origines du modèle ADDIE à Joe Harless⁽¹⁾; bien avant l'apparition de cet acronyme, il a proposé un modèle de processus de technologie de la performance composé de cinq éléments: l'analyse, la conception, le développement et les tests, la mise en œuvre et l'évaluation.

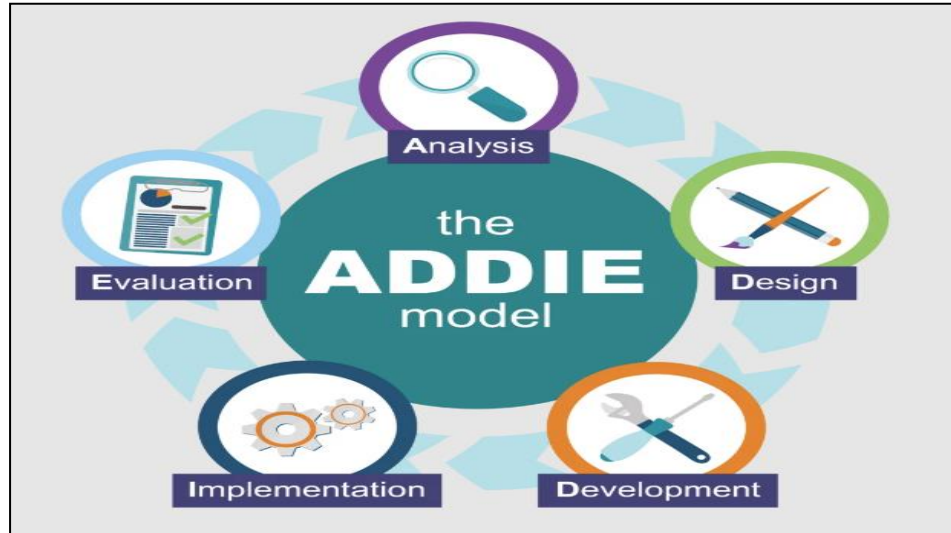


Figure (3-1): The ADDIE Model.

Source: <https://amphigean.com/2020/07/29/addie-model-what-is-it-and-why-is-it-useful/>

J. Harless(1990,1994)⁽²⁾; rajoute à la fin de son modèle qu' Il est essentiel et impératif que le technologue de la performance reste concentré sur les résultats de l'entreprise - commencer, comme d'autres l'ont dit, avec la fin en tête - et sur le développement d'un partenariat avec les clients.

P. Mager(1990)⁽³⁾; a été l'un des fondateurs de la Société internationale pour l'amélioration des performances (ou ISPI, à l'origine connue sous le nom de NSPI) en 1962, dans son livre: "analysing performance problems" il pointe la recherche de performance comme un ensemble de problèmes dont l'entreprise doit y trouver des solutions, ces solutions doivent être proposés par des consultants externes pour garantir une indépendance de l'analyse.

Il finira par accoucher d'un modèle d'analyse des performances, Ce modèle, présenté par Robert Mager et Peter Pipe, est probablement le plus judicieusement utilisé en interne par la

⁽¹⁾ Harless, J. (1970, 1975). *An Ounce of Analysis*. Newnan, GA: Guild V Publications. Retrieved April 30, 2015, from <https://web.archive.org/web/20160304121942/https://ispi50th.files.wordpress.com/2010/07/harless-an-ounce-of-analysis-1970.pdf>

⁽²⁾ Harless, J.H. (1990 and 1994). *Performance quality improvement system*. Newnan, GA: Harless Performance Guild.

⁽³⁾ Robert F. Mager, Peter Pipe (1990), *Analysing Performance Problems*, Kogan Page Limited.

direction pour approfondir les problèmes de performance. Ce modèle pourrait également être considéré comme le flux de processus d'un consultant en performance.

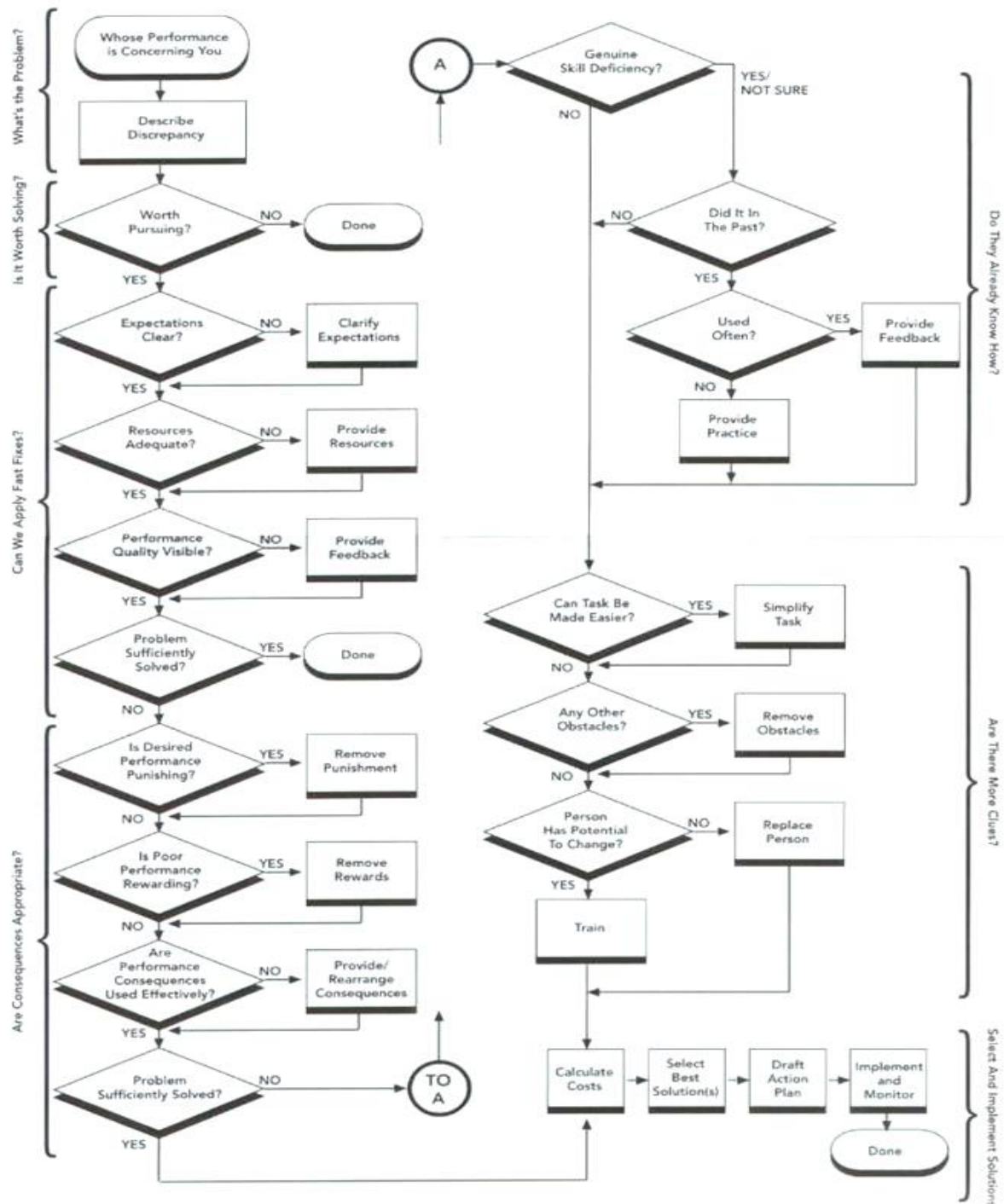


Figure (3-2): le Robert F. ET Mager, Peter Pipe Model.

Source: Robert F. Mager, Peter Pipe (1990), Analysing Performance Problems, The Center For Effective Performance: <https://mike-taylor.org/2024/05/21/the-ld-detective-solving-performance-mysteries-with-magers-flowchart/>

Le modèle de Mager et Pipe est un organigramme d'analyse de la performance dans lequel vous Identifiez d'abord le problème et le décrivez en "termes mesurables, observables et basés sur la performance", idéalement comme un écart entre la performance actuelle et la performance souhaitée. Après avoir identifié le problème, l'analyste répond aux questions de l'organigramme afin de bien comprendre le problème et la manière dont il peut être résolu, William J. Rothwell(2004)⁽¹⁾.

M.Rosenberg(1998)⁽²⁾: est l'un des pionniers dans le domaine du conseil en performance, il a fondé son cabinet, Rosenberg Associates, l'un des premiers cabinets américains à s'être spécialisé dans le conseil en performance, selon M. Rosenberg le conseil en performances ne consiste pas seulement en des documents et des ressources, mais aussi en des outils qui aident les personnes à effectuer leur travail correctement et efficacement. Ce qui est important pour le soutien des performances, ce sont les résultats, c'est-à-dire le fait que les personnes fournissent une certaine performance.

W.J.Rothwell(2013)⁽³⁾, est président de Rothwell and Associates, Inc., une société de conseil à service complet spécialisée dans la planification de la succession. Il est également professeur d'apprentissage et de performance au sein du programme d'éducation et de développement de la main-d'œuvre, Département des systèmes d'apprentissage et de performance, à la Pennsylvania State University, campus University Park. À ce titre, il dirige un programme d'études supérieures de premier plan en apprentissage et performance et est le coordonnateur du programme du Master d'études professionnelles en développement et changement organisationnel, dans son livre *Performance Consulting: Applying Performance Improvement in Human Resource Development*, qu'il considère comme le guide de la profession il définit la mission du consulting en performance comme un outil indispensable à l'entreprise qui révèle comment distinguer les signes et les symptômes des problèmes de productivité, des causes profondes et trouver les solutions les plus éthiques et les plus rentables pour résoudre ces problèmes.

⁽¹⁾ William J. Rothwell, (2004) *Identifying and Solving Human Performance Problems: A Survey* (unpublished survey results, The Pennsylvania State University) chap 1, Pages 179.

⁽²⁾ Rosenberg M. (1998). Tangled up terms. *Performance Improvement* 37(9): "Pages 6-8.

⁽³⁾ William J. Rothwell (2013), *performance consulting: applying performance improvement in human resource development*, Pfeiffer.

M. Geary(2006)⁽¹⁾ a été un pionnier dans l'application des technologies de l'enseignement et de la performance aux organisations, et il apporte cette expérience à la question de l'efficacité des organisations. Ses clients dans le secteur privé comprennent les fonctions de vente, de service et de fabrication des industries aéronautique, automobile, sidérurgique, alimentaire, du caoutchouc, de l'équipement de bureau, pharmaceutique, des télécommunications, chimique et pétrolière, ainsi que les secteurs de la banque de détail et des compagnies aériennes, Dans son livre *Serious Performance Consulting*, il définit cette activité comme un ensemble de travaux qui se concentrent sur la manière de concevoir des systèmes afin que les personnes et les organisations puissent fonctionner avec succès.

GearyRummler(2012),⁽²⁾ entend par "Serious Performance Consulting" (SPC) en suivant une étude de cas approfondie qui montre à quoi ressemble un engagement SPC et ce que fait un consultant en performance sérieux:

- Trouver un problème commercial critique viable et établir comment la réussite d'un projet sera évaluée.
- Utiliser un cadre conceptuel d'analyse des performances pour générer des hypothèses sur les écarts de résultats.
- Établir la différence entre la performance "est" et la performance "devrait" et trouver la cause de cette différence.
- Spécifier un ensemble de solutions qui tiennent compte de tous les facteurs significatifs qui influent sur l'écart de résultats.

H.Stolovitch and E. Keeps(2004)⁽³⁾ ces deux auteurs ont le point en commun d'être deux formateurs dans le domaine de l'apprentissage et la formation de consultants en performance aux seins des entreprises, dans leurs publication commune; *Training Ain't Performance*, ils définissent le consulting en performance comme:

- Un processus organisationnel complexe qui vise à développer la performance en s'appuyant sur des outils scientifiques; et pour cela ils ont développé un modèle de pilotage de la performance appelé (HPT = human Performance Technology), la technologie de la performance humaine, qui est fondé sur des théories scientifiquement dérivées et sur les meilleures preuves empiriques

⁽¹⁾ Geary A. Rummler (2006), *Serious Performance Consulting According to Rummler* 1st Edition, Pfeiffer.

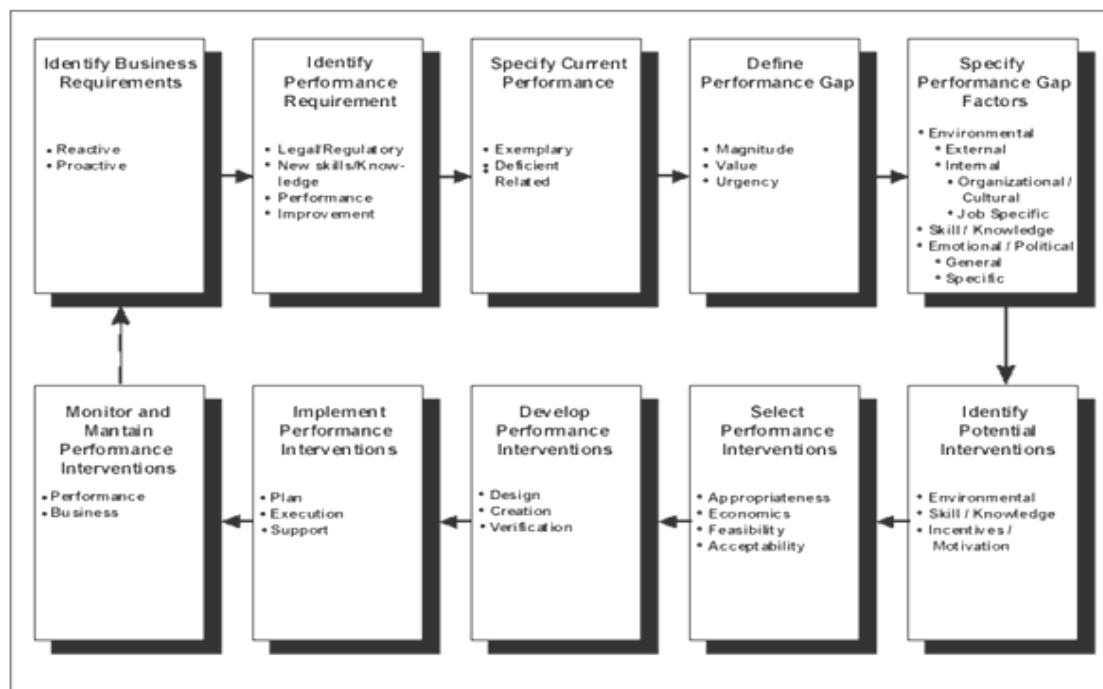
⁽²⁾ Geary A. Rummler and Alan P.Brache (2012), *Improving consulting Performance*, Third Edition, Jossey Bass.

⁽³⁾ Harold D.Stolovitch and Erica J.Keeps (2004), *Training Ain't Performance*, 1st Edition, Association for Talent Development.

disponibles. Il cherche à atteindre la performance humaine souhaitée par des moyens issus de la recherche scientifique.

- Il rejette les interventions enthousiastes et sans fondement qui ne peuvent démontrer des fondements théoriques solides ou des résultats de performance valides. HPT est ouvert aux nouvelles idées et aux méthodes ou interventions potentiellement utiles. Cela nécessite cependant que ces derniers offrent des preuves systématiquement organisées pour étayer leur valeur potentielle.

Tableau (3-2): The Human Performance Technology Process.



Source: Stolovitch, H.D. and Keeps, E.J. (1992). Handbook of human performance technology: à comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations. San Francisco CA: Jossey-Bass Publishers.

Ce modèle met l'accent sur le facteur (ressources humaines) dans la gestion de la performance d'où la nécessité d'avoir l'expertise de consultants expérimentés dans le pilotage de la performance de l'organisation.

Après avoir passé en revue toutes ces recherches nous concluons sur une définition globale de Dana Gaines Robinson ⁽¹⁾; qui définit le conseil en performance comme:

Un processus stratégique qui produit des résultats commerciaux en maximisant les performances des personnes et des organisations.

II-Les acteurs du conseil en performance et leurs taches:

1-Les taches des consultants en performance:

Selon Robinson D.G. & Robinson J.C.(2005)⁽²⁾: Les consultants en performance sont généralement confrontés à trois catégories de tâches lorsqu'ils travaillent avec une entreprise:

1-1 Travaux transactionnels

Burkett H.(2013)⁽³⁾: précise que Le travail transactionnel est de nature administrative. Il répond généralement aux besoins d'une personne spécifique, Lorsqu'un responsable demande des conseils sur la manière d'interpréter une politique organisationnelle spécifique, il s'agit de demandes transactionnelles. Les responsables des achats doivent traiter les demandes concernant les fournisseurs, et les représentants des centres d'appel doivent répondre aux questions des clients - chacune de ces demandes étant une demande transactionnelle. A. Bourgoin(2015)⁽⁴⁾; souligne que ce travail doit être effectué de manière efficace et rapide. Cette catégorie de travail est importante, mais elle n'est pas stratégique. Le travail transactionnel est de plus en plus externalisé ou transféré en libre-service grâce à la technologie.

1-2 Travaux tactiques

Selon Alvesson, Mats et Dan Kärreman(2007)⁽⁵⁾, Le travail tactique se concentre sur la conception et la mise en œuvre de solutions qui favorisent la performance des groupes de travail. Par exemple, l'utilisation d'une méthodologie d'apprentissage en ligne pour la formation à la conformité ou l'introduction d'un processus de travail plus efficace. Bloomfield, Brian et Ardha

⁽¹⁾ Dana Gaines Robinson and James Robinson (1996), Consulting Performance: Moving Beyond Training, Third Edition, Berrett-Koehler Publishers.

⁽²⁾ Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (2005). Strategic business partner: A critical role for human resource professionals. San Francisco: Berrett-Koehler.

⁽³⁾ Burkett, H. (2013), Sustainable performance: The new agenda for adding value. Performance Improvement, 52(4).

⁽⁴⁾ Bourgoin, Alaric (2015). « Les équilibristes: Une ethnographie du conseil en management » Paris: Presses des Mines, Pages 50 -52.

⁽⁵⁾ Alvesson, Mats et Dan Kärreman (2007). « Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm », Organization Science, vol. 18, no 4, Pages 711-723.

Best(1992)⁽¹⁾, soulignent que les tactiques sont destinées à soutenir une stratégie. Ils se font au jour le jour, quotidiennement et doivent répondre à un besoin rapide.

Selon Boni-Le Goff, Isabel(2010)⁽²⁾, Le problème est que de nombreuses solutions tactiques sont mises en œuvre avec un lien minimal ou inexistant avec un objectif stratégique. Dans ce cas, les solutions sont essentiellement des programmes ou des événements. Les solutions mises en œuvre en tant que tactiques autonomes ont une probabilité minime d'avoir un impact à long terme sur les résultats de l'entreprise., les solutions tactiques n'entraînent pas de changement durable dans les performances ou les résultats à long terme de l'entreprise. Au contraire, elles consomment des ressources précieuses en termes d'argent, de personnel et de temps.

1-3 Travaux stratégiques

D'après Jacques Saint-Pierre ⁽³⁾; Le travail stratégique sert les objectifs et les intérêts globaux et à long terme de l'organisation. Il nécessite des objectifs commerciaux clairs qui guident les exigences de performance des personnes qui soutiennent ces objectifs. Le travail stratégique inclut le travail tactique - une stratégie sans tactique n'est qu'un rêve. Rodolphe Durand ⁽⁴⁾souligne Les consultants en performance doivent s'assurer que le travail effectué pour concevoir et mettre en œuvre des tactiques soutient directement un ou plusieurs objectifs stratégiques de l'organisation.

Pour savoir si vous travaillez sur une initiative stratégique, Les caractéristiques du travail stratégique sont les suivantes:

- Il se concentre sur les fonctions (exemple: unité commerciale) ou l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit d'une approche macro et non micro en ligne de mire.
- Il. S'inscrit dans le long terme, en prenant fréquemment des mesures qui profiteront à l'organisation à long terme (sur une ou plusieurs années) et non à court terme (le trimestre suivant).

⁽¹⁾ Bloomfield, Brian et Ardha Best. (1992), « Management Consultants: Systems Development, Power and the Translation of Problems », Sociological Review, vol. 40, no 3, Pages.533-60.

⁽²⁾ Boni-Le Goff, Isabel (2010). « Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France: entre ethos du service au client et pression du « up or out » », Sociologies [En ligne] URL: <http://journals.openedition.org/sociologies/3072>.

⁽³⁾ Jacques Saint Pierre (1999), Evaluation De La Performance Stratégique, document de travail, publié dans la revue électronique de l'université de LAVAL <http://www.fsa.ulaval.ca/rd>.

⁽⁴⁾ R.Durand (1997), Management stratégique des ressources et performance des firmes: Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996), Pages 90-95, HAL Id: pastel-00994805 <https://pastel.hal.science/pastel-00994805>.

- Il est directement lié à un ou plusieurs objectifs ou besoins de l'organisation.
- Il n'apporte pas de solution dans ses premières phases. Le rôle d'un consultant en performance est de travailler avec ses clients pour identifier le problème ou l'opportunité avant de commencer à travailler sur les tactiques.
- Il nécessite la mise en œuvre d'actions multiples; les solutions uniques ne produisent pas de résultats stratégiques.

Chbaattou Rhita(2019)⁽¹⁾, précise à la fin qu'en tant que consultant en performance, il est nécessaire et important de se concentrer sur les résultats stratégiques nécessaires et pas seulement sur les solutions tactiques à mettre en œuvre. Il faut vous assurez que vous ne vous contentez pas de faire quelque chose, mais que vous faites ce qu'il faut.

2-Les acteurs dans le conseil en performance:

Lorsque vous travaillez de manière stratégique, vous vous concentrez sur l'obtention de résultats pour l'entreprise ou l'organisation. Cependant, vous ne pouvez pas atteindre ces résultats seuls. De nombreux facteurs sont contrôlés par les dirigeants de l'entreprise, des facteurs qui ne peuvent être modifiés que par ces dirigeants. Le partenariat avec ces personnes devient essentiel pour votre réussite en tant que consultant en performance, Kotey B. et G.G. Meredith(1997)⁽²⁾; rajoute qu'il est important d'identifier clairement la ou les personne(s) appropriée(s) avec laquelle ou lesquelles vous devrez travailler dans le cadre d'une mission de conseil en performance.

2-1 Le client

Nous utilisons le terme "client" pour désigner la personne avec laquelle vous devez établir un partenariat. Vous pouvez préférer un autre terme, tel que client ou partenaire. Une erreur fréquente commise par les consultants en performance est de se rendre compte trop tard dans le processus qu'ils ne travaillent pas avec le "vrai" ou bon client; Block P.(2011)⁽³⁾, selon la CEB Corporate Leadership (2014)⁽⁴⁾; Un client est une personne qui:

- Est propriétaire (responsable) des résultats commerciaux obtenus au sein de l'organisation et a donc quelque chose à gagner (ou à perdre) du succès (ou de l'échec) de l'initiative.

⁽¹⁾ Chbaattou Rhita (2019), Performance et Processus Stratégiques, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 6 / Volume 3: numéro 1, Pages 681, <https://doi.org/10.5281/zenodo.3660084>.

⁽²⁾ Kotey, B. et G.G. Meredith (1997), « Relationship among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance », Journal of Small Business Management, Pages 37-64.

⁽³⁾ Block, P. (2011). Flawless consulting (3rd ed.). San Francisco: Pfeiffer.

⁽⁴⁾CEB Corporate Leadership Council. (2014). Unlocking HR business partner performance in the new work environment. <http://hrexecutivesconnected.blogspot.com/2014/04/tuesday-april-29-webinar-on-unlocking.html>.

- À l'autorité et le pouvoir de faire bouger les choses, y compris de rassembler les ressources nécessaires pour soutenir une initiative spécifique.
- Fait partie de la chaîne de commandement des employés dont les performances doivent être modifiées d'une manière ou d'une autre;
- Agit souvent, mais pas toujours, en tant que sponsor de l'initiative et en est le principal bailleur de fonds.

Il existe deux types de clients: les clients durables et les clients de projet.

Les clients durables répondent aux critères énumérés ci-dessus et, en raison de leur position et de leur influence au sein de l'organisation, sont des personnes avec lesquelles un partenariat est maintenu indépendamment de tout projet ou initiative en cours; Bell, C.R., Nadler (1979)⁽¹⁾.

Votre niveau de communication et de contact avec ces clients est soutenu et continu. En général, les clients soutenus se situent aux niveaux intermédiaires et supérieurs d'une organisation. Les titres de poste des clients soutenus incluent président, directeur général, vice-président, directeur des opérations, directeur général, directeur national et directeur.

Les clients d'un projet répondent aux critères d'un projet spécifique. Votre communication avec les clients du projet sera intense pendant la durée du projet et diminuera lorsque le projet sera terminé. Il s'agit de personnes dont la position et le pouvoir ne justifient généralement pas une communication intensive sur une base continue. Cependant, leur importance par rapport à un projet spécifique nécessite un partenariat solide pendant cette initiative, précise Line Boucher⁽²⁾(1992). Souvent, les projets sont soutenus par des équipes de clients où plusieurs personnes sont responsables d'un aspect de l'initiative; elles travaillent ensemble en tant qu'équipe pour soutenir le projet. Par exemple, si l'objectif de l'entreprise est d'introduire avec succès un nouveau produit sur le marché, une équipe client peut être composée du vice-président des ventes, du vice-président du marketing et du vice-président de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les équipes de clients sont presque toujours nécessaires pour les projets à l'échelle de l'entreprise.

Néanmoins il faut préciser que les consultants en performance ne peuvent travailler de manière stratégique que lorsqu'ils ont un accès direct au client pour l'initiative. « Un consultant en

⁽¹⁾ Bell, C.R., Nadler, L (1979), The Client-Consultant Handbook, Houston, Gulf Publishing Co.

⁽²⁾ Line Boucher (1992), Le savoir-être la relation Consultant-Client, Mémoire de Maitrise réalisé à l'université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Pages 30 -37, <https://depositum.uqat.ca/>.

performance, doit influencer les clients lorsqu'ils prennent des décisions relatives à la performance et aux objectifs de l'entreprise », H.Wallot(1977)⁽¹⁾. Il est pratiquement impossible d'influencer quelqu'un avec qui vous n'avez pas d'accès direct. C'est une raison de plus pour réfléchir aux personnes avec lesquelles vous aurez besoin d'une relation client durable.

2-2 Les parties prenantes

Le terme "partie prenante" (stakeholders) est fréquemment utilisé aujourd'hui dans le cadre de projets et d'initiatives. Il faudra clarifier la différence entre une partie prenante et un client. Selon SudhiRanjan Dey(2007)⁽²⁾, Les clients sont propriétaires et responsables des résultats commerciaux visés par l'initiative. Par exemple, les clients sont responsables de la réalisation des objectifs de vente, de la fourniture d'un service à la clientèle de qualité supérieure ou de la réalisation des objectifs de rentabilité. Les clients sont également les décideurs *ultimes*. Si les parties prenantes ont un intérêt direct dans le résultat et peuvent être responsables de la réalisation d'une partie des résultats, elles ne sont pas responsables de l'ensemble des résultats. Par exemple, « les superviseurs de première ligne des employés dont les performances doivent être améliorées d'une manière ou d'une autre. En tant que parties prenantes, les superviseurs sont responsables des résultats qui relèvent de leur compétence. Ils auront également une influence significative sur le résultat de l'ensemble de l'initiative. Ils peuvent insister sur l'importance d'utiliser une nouvelle approche au travail et sur la manière dont cela aidera le service à "faire du chiffre"»; Noémie Chevalier-Delaunay(2012)⁽³⁾. Par conséquent, les stratégies visant à impliquer les parties prenantes doivent être prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des solutions.

Les employés ne sont pas des parties prenantes; ils constituent le groupe d'individus dont les performances doivent être modifiées. Les employés bénéficieront des actions des parties prenantes ou seront gênés par celles-ci, Aapaoja, A.and Haapasalo, H.(2014)⁽⁴⁾.

Pour finir il faut garder à l'esprit que: le décideur final et votre partenaire pour l'initiative est le client. Cependant, une mission de conseil en performance réussie nécessite une interaction avec les parties prenantes et leur participation.

⁽¹⁾Wallot, H. (1977). La consultation: un processus andragogique centré sur le client. Relations industrielles / Industrial Relations, 32(2), Pages 274–284. <https://doi.org/10.7202/028789ar>.

⁽²⁾Sudhi Ranjan Dey (2007), Consult your Stakeholders for Success, www.researchgate.net/publication/236261422.

⁽³⁾ Noémie Chevalier-Delaunay (2012),« Ecoute et dialogue avec les parties prenantes »,; fiche IV, MEDEF; www.leem.org/sites/default/files/CapRSE_PartiesPrenantes.pdf.

⁽⁴⁾Aapaoja, A.and Haapasalo, H. (2014), A Framework for Stakeholder Identification and Classification in Construction Projects, Open Journal of Business and Management 01/2014; 02(01): Pages43-55. DOI:10.4236/ojbm.2014.21007.

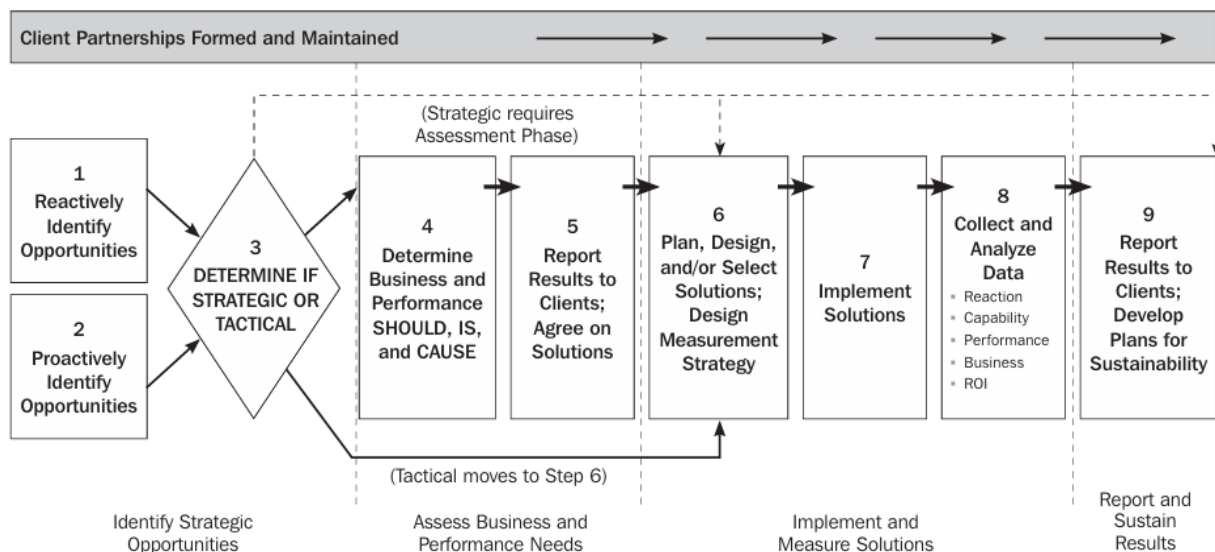
III-Le processus de consulting en performance et ces critères d'efficacité:

1-Le processus de consulting en performance:

En tant que consultants en performance, nous prenons conscience de la nécessité d'améliorer les résultats de l'entreprise et sa performance de diverses manières: discussion pratiques avec le client ou le responsable hiérarchique, concertations précises avec les parties prenantes, demande d'un cadre moyen, etc.... Le besoin d'améliorer les résultats de l'entreprise est identifié en amont (avant le démarrage du processus) Si le besoin est justifié et demande est faite, un processus s'enclenche, qui se traduit par une amélioration des résultats et des performances mesurables en fin de processus,

De Dana Gaines Robinson, James C. Robinson, Jack J. Phillips, Patricia Pulliam Phillips, Dick Handshaw (2015)⁽¹⁾; ont initié le processus de pilotage du conseil en performance le plus aboutit et le plus utilisé par les entreprises contemporaines.

Examinons les étapes du processus de conseil en performance, tel qu'il est présenté dans le document suivant:



Figure(3-3): le processus de consulting en performance.

Source: Performance Consulting, A Strategic process to improve, measure, and sustain organizational results, Presented by: BerylOldham, <https://www.completelearningsolutions.com/wp-content/uploads/2020/05/Performance-Consulting-webinar-15-May-19.pdf>

⁽¹⁾ De Dana Gaines Robinson, James C. Robinson, Jack J. Phillips, Patricia Pulliam Phillips, Dick Handshaw (2015), Performance Consulting; A Strategic process to improve, measure, and sustain organizational results, chap 1: Pages 7-18, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

1 -1 Identifier les opportunités stratégiques

La première phase du processus de conseil en performance comprend des activités liées à l'identification des opportunités de partenariat avec nos clients. Parfois, ces opportunités sont identifiées de manière réactive (étape 1) Chan, Y., Huff (1997)⁽¹⁾, C'est le cas lorsqu'un client demande une solution spécifique. Dans ce cas, l'objectif est de recadrer la demande afin de mettre l'accent sur les résultats recherchés par le client plutôt que sur la solution qu'il a demandé; Martin, R(2014)⁽²⁾.

Les opportunités de partenariat avec un client peuvent également être identifiées de manière proactive (étape 2). Dans ce cas, on entame une discussion avec votre client sur ses objectifs futurs. Car nous souhaitons sensibiliser le client aux facteurs à prendre en compte pour atteindre des objectifs spécifiques. Il peut s'agir de la meilleure façon de préparer un groupe de travail à la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie ou de déterminer si le superviseur est prêt à soutenir la nouvelle stratégie; Chan, Y. E.(1999)⁽³⁾.

L'essentiel est de discuter et se focaliser principalement sur des questions de performance qui ne sont pas dans les préoccupations actuelles de notre client, mais qui contribuent aux résultats de l'entreprise. Qu'un besoin soit identifié de manière réactive ou proactive, il est important d'explorer suffisamment la situation pour déterminer s'il est préférable de la gérer de manière stratégique (nécessitant un certain niveau d'évaluation) ou de manière tactique (en passant directement à la mise en œuvre de la solution). Ces décisions sont prises à l'étape 3 du processus. Elles représentent un jugement clé et déterminant pour la suite du processus, Il vous incombe, en tant que consultant en performance, de trier et de passer au crible les demandes, en utilisant les informations que vous obtenez de votre client pour déterminer la voie la plus appropriée à suivre pour aller de l'avant, O'Donovan, D., & Flower'(2013)⁽⁴⁾.

Une situation stratégique répond aux critères suivants:

- L'initiative répond directement à un ou plusieurs besoins des entreprises.

⁽¹⁾ Chan, Y., Huff, S. L., Barclay, D. W. and Copeland, D. G. (1997) "Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment", Information Systems Research, Vol 8 No 2.

⁽²⁾ Martin, R. (2014). The big lie of strategic planning. Harvard Business Review, Pages 3–8.

⁽³⁾ Chan, Y. E. (1999) "IS strategic and structural alignment: eight case studies," Fifth Americas Conference on Information Systems (AMCIS'99), Milwaukee, Wisconsin, Pages 13-15.

⁽⁴⁾ O'Donovan, D., & Flower, N. R. (2013). The strategic plan is dead. Long live strategy. Stanford Social Innovation Review. Retrieved from http://www.ssireview.org/blog/entry/the_strategic_plan_is_dead._long_live_strategy.

- Vous avez un accès direct au(x) client(s) responsable(s) de la réalisation des besoins de l'entreprise.
- Le client cherche à obtenir un changement de performance de la part de personnes appartenant à un ou plusieurs groupes d'employés.
- Le client est prêt à partager avec vous la responsabilité de produire le changement requis.
- Le client vous donnera le temps et l'accès aux personnes appropriées afin que vous puissiez obtenir les informations nécessaires avant de décider des solutions et de les mettre en œuvre.
- La situation est centrée sur un groupe de personnes et non sur quelques individus.

Pour être considéré comme une opportunité stratégique, chacun de ces critères doit être rempli. Il est possible qu'un critère ne soit pas présent au cours des premières étapes de la mission Rhodes, M(2011)⁽¹⁾. Exemple, le quatrième critère - que le client soit prêt à partager la responsabilité du changement - est souvent difficile à affirmer après une seule réunion avec le client: Ce client acceptera-t-il vraiment de rendre des comptes à long terme ? Tant que vous n'avez aucune raison de penser que le client ne partagera pas la responsabilité, allez de l'avant. S'il devient évident, au fil du temps, que le client n'est pas disposé à partager la responsabilité du changement, il sera nécessaire de remédier à ce manque de soutien, voire de mettre un terme à l'initiative.

1-2.Évaluer les besoins en termes d'activités et de performances

Toute situation jugée stratégique doit passer par la phase d'évaluation du processus. Au cours de cette phase, nous effectuerons une évaluation neutre en termes de solutions. Par "neutre", nous entendons que vous commencez l'évaluation avec un esprit ouvert quant aux solutions qui pourraient être nécessaires (large éventails), Eric Deakins, Stuart Dillon(2005)⁽²⁾ rajoute à cet effet que; Les données de notre évaluation nous aiderons à déterminer les solutions nécessaires à la suite logique du processus en cours.

Le travail tactique nécessite souvent des évaluations. La différence est qu'une évaluation tactique se concentre sur l'obtention d'informations pour s'assurer qu'une solution convenue est conçue et mise en œuvre avec succès. Par exemple, une évaluation des besoins d'apprentissage se concentre sur l'identification des compétences et des connaissances spécifiques requises pour la

⁽¹⁾ Rhodes, M. (2011). Strategy first Then structure, Retrieved from <http://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2011/01/23/194/>.

⁽²⁾ Eric Deakins, Stuart Dillon (2005), "Local government consultant performance measures: an empirical study", University of Waikato, Waikato Management School Working Paper Series, Pages 1-13.

solution d'apprentissage; une évaluation du processus de gestion des performances (PMP) se concentre sur la détermination des éléments à inclure dans la conception et l'exécution de ce PMP. Iqbal, Muhammad Zahid, Saeed Akbar et Pawan Budhwar(2015)⁽¹⁾; dixerent que Chacune de ces évaluations vise à garantir que la solution tactique sera conçue et mise en œuvre de manière efficace. Les évaluations stratégiques, en revanche, produisent des informations qui sont utilisées pour décider des solutions spécifiques à mettre en œuvre.

Trois types d'évaluations stratégiques sont possibles dans le cadre du processus de conseil en performance: Bracker J.S. et Pearson, J.N(1985)⁽²⁾.

- ❖ Les évaluations à devoir faire, (Evaluations Should) L'objectif de ces évaluations est de déterminer, en termes spécifiques, quels résultats opérationnels sont requis de l'entreprise et ce que les personnes doivent faire au quotidien pour atteindre ces résultats Chakravarthy, B.S.(1986)⁽³⁾, Essentiellement, vous identifiez l'état souhaité à la fois pour l'entreprise et pour les performances des personnes qui soutiennent cette entreprise.
- ❖ Évaluations des SI, (IS Assessments) Lorsque nous procédons à une évaluation des SI, nous identifions l'état actuel de l'entreprise et des employés. Quels sont les résultats opérationnels actuels de l'entreprise ? Que font les employés sur leur lieu de travail pour soutenir ces objectifs ? Que ne font-ils pas ? Grâce à ces informations, nous pouvons identifier l'écart qui existe entre l'état souhaité et l'état actuel. Cohendet, P. et Llerena, P(1993)⁽⁴⁾.

Les évaluations de CAUSES. (Causes Evaluations) Cette évaluation répond à la question suivante: "Quelles sont les causes profondes des écarts dans les résultats des activités et des performances?", «Il est essentiel de se concentrer sur les causes profondes, et non sur les symptômes, lorsque l'on prend des mesures pour combler les écarts. Une fois que vous connaissez les causes profondes, vous pouvez sélectionner des solutions et entamer le processus de conception et de mise en œuvre de ces solutions»;Suchman, E.A.(1967)⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ Iqbal, Muhammad Zahid, Saeed Akbar et Pawan Budhwar (2015). « Effectiveness of performance appraisal: an integrated framework », International Journal of Management Reviews, vol. 17, no 4, Pages 510-533.

⁽²⁾ Bracker J.S. et Pearson, J.N. (1985). The impact of consultants in small firm strategic planning. Journal of small business management, Vol. 23 (3).

⁽³⁾ Chakravarthy, B.S. (1986). Measuring strategic performance. Strategic Management Journal, 5.

⁽⁴⁾ Cohendet, P. et Llerena, P (1993) Evaluation économique des performances et instrumentation de gestion. Cahiers d'économie et sociologie rurales, n°28.

⁽⁵⁾ Suchman, E.A. (1967). Evaluation Research. New York: Russel Sage Foundation, chap 1, Pages 13.

Swartz, D. et Lippitt, G.(1975)⁽¹⁾; soulignent que Les données obtenues grâce aux évaluations stratégiques deviennent la base des objectifs et des processus de mesure sur lesquels vous et votre client vous êtes mis d'accord.

Il faut préciser qu'il existe différentes permettant d'obtenir plusieurs types de données au cours d'une évaluation. Il est évident qu'un grand nombre d'informations précieuses sont obtenues avant de convenir de solutions et de les mettre en œuvre, Marie Isabelle Ferrer⁽²⁾.

1-3.Mettre en œuvre et mesurer les solutions

Selon Lippitt G.et Lippitt R.⁽³⁾; cette phase comprend la sélection, la conception, le pilotage et la mise en œuvre des solutions. L'organigramme du processus de conseil en performance montre deux voies pour accéder à cette phase du travail. Pour les projets tactiques, nous passerons directement de l'étape 3 à la conception et à la mise en œuvre de la solution. Pour les projets stratégiques, nous travaillerons en partenariat avec notre client afin d'obtenir davantage d'informations au cours de la phase d'évaluation. À l'étape 5, nous déterminerons les solutions. À l'étape 6, nous planifierons, concevons et sélectionnons les solutions spécifiques à mettre en œuvre. Vous convenez également d'une stratégie de mesure. Cinq niveaux de mesure sont possibles:

- Réaction: Les gens perçoivent-ils le changement et les solutions de manière positive ?
- Capacité: la capacité des personnes a-t-elle augmenté et l'organisation soutient-elle le Changement ?
- Performance: Les performances au travail des personnes impliquées dans l'initiative ont-Elles été améliorées ?
- Activité: Les résultats opérationnels nécessaires ont-ils été obtenus ?
- Retour sur investissement (ROI): Les avantages pour l'organisation sont-ils supérieurs au coût de l'initiative ?

Au cours de la phase d'évaluation, les mesures associées à ces cinq niveaux sont identifiées; toutefois, un accord sur les niveaux de mesure à privilégier est conclu avec notre client lorsque nous décidons des solutions (étape 6). La mise en œuvre des solutions convenues a lieu à l'étape 7. Comme vous pouvez l'imaginer, cette étape nécessite souvent la mise en œuvre de

⁽¹⁾ Swartz, D. et Lippitt, G. (1975). Evaluating the consulting process. Journal of european training, 4(5).

⁽²⁾ Marie Isabelle Ferrer (2021) L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique: de la performance à la cohérence, 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique: <https://www.strategie-aims.com/conferences>

⁽³⁾ Lippitt G.et Lippitt R. (1986). The consulting process in action (2nd. Édition). San Diego, California: University Associates Inc. Pages 11.

plusieurs solutions. Gordon Lippitt and Ronald Lippitt(1986)⁽¹⁾; soulignent l'un des rôles les plus importants d'un consultant en performance est de coordonner et de suivre les nombreuses solutions qui font partie d'une initiative. Pour que ces solutions aient un impact durable sur les résultats de l'entreprise, vous devez, en tant que consultant en performance, être rigoureux dans le suivi de l'efficacité des solutions mises en œuvre.

Bien que le processus de conseil en performance indique que les données de mesure sont obtenues à l'étape 8, la collecte effective des données de mesure peut avoir lieu pendant et après la mise en œuvre de la solution. Ginsberg A.(1989)⁽²⁾; soutient qu' il est préférable de mettre en place une stratégie de mesure avant le déploiement de la solution. La technologie et les logiciels spécifiques permettent la collecte et l'analyse des données.

Dans cette étape Il est important et nécessaire de travailler en étroite collaboration avec vos clients lors de la planification et de la mise en œuvre du processus de mesure afin de garantir l'obtention et l'analyse de données crédibles et fiables, O'Driscoll, M. et Eubanks, J.(1993)⁽³⁾.

1-4.Rendre compte des résultats et les pérenniser

Dans la phase finale du processus de conseil en performance, nous partagerons les résultats des mesures avec notre client et les autres parties prenantes (étape 9). Lorsque les résultats sont positifs, il est temps de se réjouir. « Lorsque les résultats sont décevants, il est temps de discuter des raisons de l'insuffisance des résultats et de convenir de solutions et d'actions supplémentaires qui amélioreront les résultats ». Fleming, S.C.(1989)⁽⁴⁾.

Souvent, nous et notre client on pourra se réjouir d'un résultat positif tout en convenant d'actions supplémentaires pour assurer le succès à long terme. Il faut préciser que le statu quo (résultats stables) peut être convaincant pour les participants à un processus de changement. Si l'accent n'est plus mis sur l'initiative et les actions visant à soutenir le changement, l'organisation risque de revenir à l'état antérieur.

Cette approche se produit lorsque l'attention des gens se porte ailleurs, revenant à ce qui a été fait précédemment.

⁽¹⁾ Gordon Lippitt and Ronald Lippitt (1986), *The Consulting Process in Action* Gordon Lippitt and Ronald Lippitt La Jolla, California: University Associates, Inc., 1978, Pages 9-17.

⁽²⁾ Ginsberg, A. (1989) Assessing the effectiveness of strategy consultants. *Group and organization studies*, Vol.14. N°3.

⁽³⁾ O'Driscoll, M. et Eubanks, J. (1993) Consultant and Client perception of consultant competencies: Implications for OD consulting. *Organizational Development Journal* (in press).

⁽⁴⁾ Fleming, S.C. (1989). Why hire a consultant- compatibility pays off? *Journal of Business strategy*, Vol.10, n°3.Pages 13.

Observation: En haut de l'organigramme figurent les mots "partenariats avec les clients formés et maintenus". Le développement de partenariats solides n'est pas une étape du processus, mais plutôt un fil conducteur. Nous expliquent que les partenariats sont "l'art" qui fait fonctionner le conseil en performance. Sans accès aux clients et sans la formation d'un partenariat basé sur la confiance et le respect mutuels, nous n'avons pas l'occasion de nous associer à des initiatives stratégiques. Le processus de conseil en performance fournit un flux d'étapes pour le travail que nous effectuons en tant que consultants en performance.

2-Les critères d'efficacité et de cohérence du processus de conseil en performance:

Les consultants se définissent avant tout comme des experts disposant de compétences approfondies dans un secteur spécifique de l'économie et du management des organisations, dans certaines fonctions organisationnelles ou encore dans des domaines précis de connaissance (Bordeleau, 1986)⁽¹⁾. Toutefois, au-delà de la diversité de leurs champs d'expertise et de leurs cadres théoriques de référence, ils se retrouvent tous au sein des organisations pour exercer des activités similaires, telles que la formulation de conseils, la réalisation de diagnostics organisationnels ou l'intervention directe auprès des acteurs du système client.

Ainsi, indépendamment des objectifs poursuivis — et plus particulièrement dans une perspective d'amélioration de la performance organisationnelle — les consultants mobilisent une démarche commune, à savoir la consultation, qui constitue le socle méthodologique de leur intervention. Néanmoins, malgré cette structuration professionnelle et méthodologique, Kendra et Taplin (2004)²; soulignent qu'un nombre significatif de missions de conseil aboutissent à des résultats insatisfaisants. Selon ces auteurs, l'efficacité recherchée dans les démarches de consultation demeure trop rarement atteinte, mettant en évidence les limites pratiques et les défis inhérents à l'intervention des consultants au sein des organisations.

Selon Winum, Nielsen et Bradford (2002)⁽³⁾, l'analyse et l'évaluation du processus de consultation demeurent des pratiques relativement marginales chez de nombreux consultants en management. Cette situation s'explique par plusieurs facteurs structurels et opérationnels.

⁽¹⁾ Bordeleau (1986), La fonction de conseil auprès des organisations, Editions Agences d'Arc, Ottawa.

Kendra K.A. & Taplin L.J. (2004), Change agent competencies for information technology project managers, Consulting Psychology Journal: Practice and Research (56), Pages 20-34.

² Kendra, K. A., & Taplin, L. J. (2004). *Change agent competencies for information technology project managers. Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(1), 20–34.

⁽³⁾ Winum P.C., Nielsen T.M. & Bradford R.E. (2002), Assessing the impact of organizational consulting. In R. L. Lowman (Ed.), *The California school of organizational studies: Handbook of organizational consulting psychology: a comprehensive guide to theory, skills and techniques*, San Francisco: Jossey-Bass, Pages 645-667.

D'une part, la valeur ajoutée d'une telle démarche d'évaluation n'apparaît pas toujours clairement aux yeux des clients, lesquels perçoivent difficilement la rentabilité immédiate de cette phase complémentaire. D'autre part, les consultants, souvent mobilisés par de nouveaux mandats, font face à des contraintes de temps importantes qui limitent leur capacité à mener une réflexion approfondie sur leurs interventions passées.

Par ailleurs, l'intervention est fréquemment considérée comme achevée dès la mise en œuvre du plan d'action, sans qu'un retour systématique sur les résultats obtenus ne soit effectué. Enfin, les auteurs soulignent que les modèles d'évaluation reposant sur des comparaisons pré- et post-intervention se heurtent à des résistances, tant méthodologiques que pratiques, rendant leur justification complexe auprès des clients.

L'objectif ultime de toute intervention de conseil demeure l'amélioration durable de la performance de l'entreprise ayant recours aux services du consultant. En règle générale, le système organisationnel dans lequel s'inscrit l'intervention fonctionne de manière autonome: il préexiste à l'action du consultant et continue d'évoluer après la fin de celle-ci, bien que sous une forme transformée. Dans cette perspective, le rôle fondamental du consultant consiste à contribuer, par son intervention, à instaurer et à maintenir une cohérence dynamique au sein d'un système complexe, caractérisé par des relations d'interdépendance multiples entre ses composantes.

C'est dans cette logique que le concept d'efficacité est volontairement relégué au second plan au profit de celui de cohérence, jugé plus pertinent pour appréhender la construction et la dynamique d'un processus de conseil orienté vers la performance. En effet, l'analyse documentaire révèle que le consultant dispose rarement d'indicateurs précis, stabilisés et unanimement reconnus lui permettant d'évaluer de manière rigoureuse l'efficacité de son intervention. Cette absence de repères normés renforce l'intérêt d'une approche fondée sur la cohérence globale du processus de conseil, plutôt que sur une mesure strictement instrumentale des résultats obtenus.

Conclusion:

Le conseil en performance, tel qu'il a été examiné dans ce chapitre, s'inscrit dans une démarche structurée et intentionnelle visant l'amélioration continue du processus stratégique de l'entreprise, tout en intervenant de manière opérationnelle sur l'optimisation de son efficacité globale. Il ne se limite pas à une simple assistance technique ou à la formulation de recommandations ponctuelles, mais se présente comme une approche intégrée, orientée vers la transformation durable des modes de fonctionnement organisationnels. L'ambition centrale du conseil en performance réside ainsi dans le renforcement soutenable de la performance globale de l'organisation, entendue dans ses dimensions économiques, organisationnelles et managériales. Dans cette perspective, le conseil en performance se positionne comme un levier stratégique majeur, fondé sur une logique d'efficacité pragmatique, mesurable et orientée vers l'atteinte de résultats concrets.

Cette approche met particulièrement l'accent sur la traduction opérationnelle des orientations stratégiques en actions cohérentes et maîtrisées. Elle vise la conception et la mise en œuvre de solutions adaptées aux spécificités de l'organisation, tenant compte de ses ressources, de sa culture, de ses contraintes et de son environnement concurrentiel. Le conseil en performance s'attache ainsi à optimiser les processus organisationnels, à améliorer les dispositifs de pilotage et à renforcer la coordination entre les différents niveaux de décision. L'objectif est de produire des résultats tangibles, observables et évaluables, permettant de mesurer l'impact réel des interventions sur la performance opérationnelle et stratégique de l'entreprise. Parallèlement, la recherche académique consacrée au conseil en performance s'inscrit dans une logique d'apprentissage et d'amélioration continue, contribuant à l'enrichissement des cadres analytiques et à l'évolution des pratiques professionnelles.

L'une des contributions majeures du conseil en performance réside dans l'intervention d'un acteur externe, à savoir le consultant, dont la position distanciée lui confère une capacité particulière d'analyse et de diagnostic. Ce regard extérieur, à la fois objectif et critique, permet de dépasser les biais cognitifs internes, de remettre en question les routines organisationnelles et de révéler des dysfonctionnements souvent invisibles aux acteurs internes. Le consultant mobilise, à cet effet, des outils méthodologiques éprouvés, des référentiels structurés et des dispositifs d'analyse permettant de diagnostiquer les problématiques organisationnelles, de hiérarchiser les priorités d'action et de proposer des trajectoires d'amélioration réalistes et progressives. Son rôle ne se limite pas à la formulation de recommandations, mais s'étend à

l'accompagnement du changement, en favorisant l'appropriation des solutions par les acteurs concernés et en veillant à la cohérence globale du processus de transformation.

Toutefois, il convient de souligner que la maîtrise des techniques et des méthodes de conseil, aussi avancée soit-elle, ne constitue pas à elle seule une garantie suffisante de réussite. La performance des interventions de conseil dépend également, de manière déterminante, de la qualité de la relation établie entre le consultant et l'organisation cliente. Cette relation repose sur des fondements essentiels tels que la confiance mutuelle, la transparence des échanges, la clarté des objectifs poursuivis et la capacité à instaurer un dialogue constructif. Une communication efficace et continue apparaît dès lors comme une condition indispensable à la réussite du processus de consultation, en permettant d'ajuster les actions, de lever les résistances et de favoriser l'adhésion des parties prenantes.

En outre, la mise en place d'un dispositif de suivi rigoureux, associé à des mécanismes de contrôle précis et à un pilotage attentif de l'ensemble de la mission, constitue un élément clé de la performance du conseil. Ces dispositifs permettent non seulement d'évaluer l'avancement des actions engagées, mais également de mesurer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, afin de mettre en œuvre des ajustements correctifs le cas échéant. Le pilotage du processus de consultation contribue ainsi à assurer la cohérence, l'efficacité et la pérennité des interventions, en favorisant une intégration durable des changements au sein de l'organisation. Le conseil en performance apparaît alors non seulement comme un instrument d'amélioration des résultats, mais également comme un vecteur de structuration des pratiques managériales et de renforcement des capacités organisationnelles sur le long terme.

Chapitre IV.

Etudes Antérieures

- *Genèse de l'intervention du Consulting-Management dans la performance des entreprises.*
- *Modèles théoriques de l'intervention du Consulting-Management dans les entreprises.*
- *Etudes et publications empiriques reliant le Consulting-Management à la performance des entreprises.*

Chapitre IV: Etudes Antérieures

Introduction:

Les entreprises doivent sans cesse s'adapter ou se réinventer pour faire face aux challenges d'aujourd'hui et de demain tel que La globalisation des marchés, le digital et les réseaux sociaux, etc.... La globalisation et la financiarisation de l'économie ont bouleversé la structure traditionnelle de l'entreprise et Le système économique est devenu si complexe qu'il est imprévisible donc difficilement gouvernable.

Au cœur de ces réflexions se trouve placée l'entreprise souvent confrontée à des interrogations pointées à la fois comme la cause et la solution de problématiques stratégiques et opérationnelles à la fois, Mais qu'est-ce que l'entreprise ? Est-il possible de lui donner une définition unique alors qu'elle recouvre des réalités très différentes ? Qu'est-ce qu'une entreprise performante ? Peut-on continuer d'évaluer la performance des entreprises selon des critères uniquement financiers ? qu'es ce que le conseil peut apporter à l'entreprise d'un point de vue organisationnel ? es ce que l'entreprise peut améliorer ou doper sa performance ?

Les activités de conseil font appel à un ensemble d'experts spécialisés dans des domaines variés, lesquels proposent aux organisations des solutions visant à répondre à leurs problématiques stratégiques, opérationnelles ou organisationnelles. Toutefois, l'efficacité de ces prestations n'est pas systématiquement assurée et peut se révéler insuffisante au regard des attentes des clients. Il en résulte, dans certains cas, des déceptions marquées, traduisant un écart entre les recommandations émises par les consultants et la réalité concrète des organisations qui y ont recours.

Ce chapitre présente une vue d'ensemble de la littérature de recherche pertinente et d'études empiriques sur le lien de causalité entre l'activité de conseil (dans sa globalité), le consulting- management et la performance globale de l'entreprise, la revue de la littérature assure une capture efficace des connaissances existantes sur ces thématiques.

La notion d'intervention du consulting – management a connu un nouvel intérêt chez les chercheurs en gestion et en sociologie des organisations, comme en témoignent les travaux de M. Bonami, B. d'Hennin, et J.-M. Legrand (1993), G. Minguet, D. Coste et Y.A. Perez (1995), J. Nizet et C. Huybrechts (1998), M. Uhalde (2001), D. Vranken et O. Kutty (2002), J.-M. Plane (2000), G. Herreros (2002) et Y. A. Perez (2004).

Notre thèse propose une revue littérature consacrée à l'impact du consulting-management sur la performance de l'entreprise, nous commencerons en première partie par décrire la genèse(les prémices) de l'intervention du consulting -management dans les organisations par les différents auteurs issue des sciences de gestions, économistes spécialisées et chercheurs dans le domaine, en seconde partie nous analyseront des modèles théoriques de l'intervention du consulting-management proposés à travers cette lecture essentiellement centrée sur la question de la performance, et enfin en troisième partie, nous nous citerons des nouvelles tendances de recherche dans ce domaine ainsi que quelques études empiriques réalisées dans ce domaine.

I-Genèse de l'intervention du consulting- Management dans la performance des entreprises:

Selon Kipping et Clark (2012)⁽¹⁾, cités par Bourgoïn (2015)⁽²⁾, le secteur du conseil en management a connu une croissance soutenue au cours des dernières décennies, avec des expansions particulièrement significatives dans les années 1980 et 1990. Les analyses du Kennedy Consulting Research & Advisory révèlent que le chiffre d'affaires mondial du secteur- hors technologies de l'information et activités de mise en œuvre- atteignait près de 190 milliards de dollars en 2012, alors qu'il ne représentait que 5 milliards de dollars en 1980 (Bourgoïn, 2013)⁽³⁾. Ces données témoignent de l'ampleur de la progression du conseil en management à l'échelle internationale et de son rôle croissant dans l'économie globale.

La notion d'intervention de consulting-management dans les entreprises renvoie aux acteurs et aux stratégies qu'ils déploient pour surmonter les problèmes de leurs organisations, la recherche de performance demeure le problème essentiel aux quelles même si le but premier au début était de résoudre les problématiques globales et pratiques des entreprises, l'intervention s'est vite focalisé sur la notion de performance, celle-ci qui est devenu avec le temps le critère évaluatif principal et déterminant des entreprises, Bourgoïn, A.(2009)⁽⁴⁾

L'analyse des gestionnaires des chercheurs et les consultants aspirent à faire appel au conseil en management et à ce sujet l'analyse théorique de l'intervention a oscillé entre trois pôles:

- la consulting-management

⁽¹⁾ M. Kipping et T. Clark (2012), *Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook*, The Oxford Handbook of Management Consultancy, Pages.1-26.

⁽²⁾ Bourgoïn, A. (2015), *Les Équilibristes. Une ethnographie du conseil en management*, Presses des Mines, Paris.

⁽³⁾ Bourgoïn, A. (2013), Bourgoïn A. *Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur: une étude empirique*, Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Pages 15-17.

⁽⁴⁾ Bourgoïn, A. (2009). *Socio-économie de la prestation de conseil en management*, Mémoire de master non publié, HEC Montréal.

- la recherche –action.
- la performance d’entreprise.

F. W. Taylor (1856-1915)⁽¹⁾; est généralement considéré comme l’un des précurseurs majeurs du conseil en management, dans la mesure où la théorie de l’Organisation Scientifique du Travail (OST) qu’il a élaborée trouve directement son origine dans ses interventions pratiques au sein de la Midvale Steel Company (Perez, 2004)⁽²⁾. Tout au long de sa carrière professionnelle, successivement en tant que contremaître puis ingénieur, Taylor adopta une posture proche de celle du consultant en organisation, en s’attachant à diagnostiquer les dysfonctionnements des systèmes de travail et à formuler des propositions d’amélioration visant l’accroissement de l’efficacité des processus productifs. La figure sociale qu’il incarne peut ainsi être assimilée à celle de l’ingénieur-conseil agissant comme consultant interne au service de l’organisation.

Le développement du conseil en organisation industrielle s’est largement nourri de ces apports fondateurs. À cet égard, Harrington Emerson (1912)⁽³⁾; adapta les principes de l’OST à ses missions de conseil, en mettant l’accent sur la rationalisation des coûts de production, l’optimisation des pratiques de recrutement et l’amélioration de la gestion et de l’utilisation des ressources humaines au sein des entreprises. Dans la même perspective, plusieurs ingénieurs-consultants s’approprièrent les méthodes rationnelles issues de l’OST afin de structurer leurs interventions professionnelles. Parmi eux, Henry L. Gantt (2018)⁽⁴⁾, ingénieur mécanicien et consultant en management, développa des outils novateurs de planification des tâches et de suivi des activités, tandis que Bertrand C. Thompson (2015)⁽⁵⁾; conçut des instruments spécifiques de contrôle, d’analyse et d’évaluation de la performance des résultats organisationnels

1-Le consultant comme acteur du changement pour M. Kubr (1976):⁽⁶⁾

Milan Kubr élabore un modèle de consultance centrée sur les rôles et le processus d’intervention, qui a largement influencé les pratiques des professionnels du conseil dans le

⁽¹⁾ Frederick Winslow Taylor (1957), La direction scientifique des entreprises, Dunod.

⁽²⁾ Perez Y.-A. (2004), Contribution à une théorie de l’intervention de conseil dans les organisations: une approche de type phénoménologique et constructiviste, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, Pages 72-73.

⁽³⁾ H. Emerson (1912), « The Twelve Principles of Efficiency », Engineering Magazine.

⁽⁴⁾ Henry L. Gantt (2018), Organizing for Work, Broché.

⁽⁵⁾ Bertrand C. Thompson (2015), Scientific Management in Practice, Quarterly Journal of Economics, 29(2), Pages 262-307.

⁽⁶⁾Kubr, M. (1976). Management Consulting: a guide to the profession, International Labour.

contexte anglo-saxon. Son approche, comparable à celle de R. Lippitt (1959)⁽¹⁾, intègre les dimensions de directivité et d'implication dans l'intervention. Selon Kubr, la mission du conseil en management consiste essentiellement à favoriser la mise en œuvre du changement. En conséquence, le consultant se doit de se positionner de manière opérationnelle afin de conduire des interventions permettant à l'organisation cliente de créer et d'activer les conditions nécessaires à ce changement.

2-K. Lewin et la psychosociologie de l'intervention dans les organisations:

K. Lewin (1890-1947)⁽²⁾; est généralement reconnu comme l'un des fondateurs de la théorie de l'intervention de conseil au sein des organisations. Il fut en effet le premier à mettre en évidence le fait que la logique propre à la consultation managériale se distingue fondamentalement de celle de la recherche académique traditionnelle. Contrairement à cette dernière, l'intervention de conseil repose sur la présence d'un acteur engagé dans l'action, poursuivant à la fois un objectif de compréhension et de transformation de la réalité organisationnelle, dans un contexte marqué par la nécessité d'opérer un changement et d'obtenir la coopération active de l'organisation cliente à toutes les étapes du processus d'intervention.

C'est dans cette perspective que Lewin posa les fondements de son concept central de *recherche-action*, lequel repose sur l'hypothèse selon laquelle l'agent de changement- en l'occurrence le consultant- est en mesure de contribuer à la définition des objectifs vers lesquels un groupe ou une organisation doit s'orienter. Cette approche suppose également que les individus et les collectifs concernés disposent de la capacité de développer progressivement une maîtrise accrue de leurs décisions, de leurs actions et, plus largement, de leur devenir organisationnel.

La recherche-action introduit ainsi une conception novatrice de l'intervention externe, fondée sur la participation active des acteurs internes et sur l'apprentissage collectif. Elle marque les premières bases théoriques d'un intérêt structuré pour l'intervention d'un agent externe à l'entreprise, chargé d'accompagner la résolution des problématiques quotidiennes et futures de l'organisation. Cette intervention s'inscrit nécessairement dans le respect d'un processus méthodologique rigoureux, planifié et évolutif, garantissant à la fois l'efficacité du changement engagé et l'appropriation durable des solutions par les acteurs concernés.

⁽¹⁾ Lippitt, R. (1959). Dimensions of the Consultant's Job. *Journal of Social Issues*, 15(2), Pages 5-12.

⁽²⁾ Lewin K. (1967), *Psychologie dynamique: les relations humaines*, PUF, Paris, (3e édition).

3-(R. Lippitt, J. Watson, B.Westley) et le processus de consultation:

Considères que; comme les héritiers de K.lewinont développé la théorie de leurs prédécesseur en développant essentiellement les parties de sa théorie,et proposent ((le processus de consultation)) appelé aussi ((changement planifié)) Face aux transformations profondes auxquelles les organisations sont confrontées, et plus particulièrement dans les contextes sensibles de transmission ou de transition, de nombreux outils et dispositifs d'accompagnement sont mis à la disposition des dirigeants afin de les aider à piloter et maîtriser ces changements. Ce pilotage du changement repose sur la mise en œuvre d'actions structurées de communication et de formation, destinées à favoriser la compréhension, l'adhésion et l'appropriation des nouvelles orientations par les acteurs concernés.

Par ailleurs, il s'appuie sur la constitution de groupes de travail transversaux, permettant de mobiliser les compétences internes et de favoriser la participation collective, ainsi que sur l'identification d'acteurs référents chargés de relayer, d'incarner et de diffuser les dynamiques de changement au sein de l'organisation. L'ensemble de ces leviers vise à assurer une conduite du changement progressive, cohérente et durable, tout en limitant les résistances organisationnelles et humaines.

R.Lippitt (1914-1984) ⁽¹⁾exemple précisera que la relation entre le consultant et son client est une relation entre deux systèmes, celui du cabinet de conseil ou du consultant et de l'entreprise, plus ces deux systèmes sont en accord et plus l'entreprise sera en mesure de résoudre ces problèmes, cette résolution de problèmes qui sera appelée quelques années après la performance de l'entreprise.

J.Watson (1874 - 1954)⁽²⁾ lui insistera sur la nécessité entre la bonne circulation de l'information entre les acteurs du consulting – management pour trouver plus facilement les problèmes de l'organisation (problèmes apparents et problèmes cachés) ce qui facilitera la mise en place d'un processus d'action pour l'entreprise.

⁽¹⁾Lippitt G., Lippitt R. (1978), *The consulting process in action*, University Associates, La Jolla, Cal.

⁽²⁾ Thomas J. Watson(1934), *Men-Minutes-Money A collection of excerpts from talks and messages delivered and written at various times*, International Business Machines.

B. Westley (1915 – 1990)⁽¹⁾ accompagnera la vision de R. Lippitt tout en insistant sur le fait que la bonne répartition de l'information entre les services et les collaborateurs internes de l'entreprise facilitera au consultant la recherche du problème en vue de sa résolution.

4-C. Agyris et D.A. Schon(1974), E.H. Schein (1969 et 1987) et l'organizational developement:

Selon Chanlat J.-F. et Séguin F.(1987)⁽²⁾, la théorie du courant de l'Organisation Development (O.D.) repose sur un ensemble de sept principes fondamentaux qui structurent l'intervention de changement au sein des organisations. Tout d'abord, cette approche s'appuie sur **une stratégie éducative**, visant à développer les compétences individuelles et collectives des acteurs organisationnels. Elle mobilise également une **logique de résolution de problèmes**, dans laquelle les difficultés rencontrées par l'organisation constituent le point de départ de l'intervention.

Par ailleurs, l'O.D. privilégie une **logique d'expérimentation**, fondée sur l'apprentissage par l'action et l'ajustement progressif des solutions mises en œuvre. Elle implique la **présence d'agents du changement extérieurs au système**, chargés d'accompagner l'organisation dans son évolution, tout en conservant un regard objectif et indépendant. Le processus repose également sur l'établissement de **relations de coopération et de confiance** entre les différents acteurs, condition essentielle à l'adhésion et à la réussite du changement. En outre, la démarche s'inscrit dans une **philosophie du changement inspirée de valeurs humanistes**, mettant l'accent sur le respect des individus, leur participation et leur responsabilisation. Enfin, l'O.D. se caractérise par une **stratégie spécifique de conduite du changement**, adaptée aux dynamiques propres aux organisations.

Dans le prolongement de ces principes, W. G. Bennis (1991)⁽³⁾; met en évidence l'influence du courant de l'O.D. à travers trois niveaux majeurs. Le premier concerne la **recherche de l'opérationnalisation des concepts**, les auteurs cherchant à produire des notions directement mobilisables par les praticiens et les consultants dans leurs interventions.

Le deuxième niveau porte sur la **conception de l'intervention de conseil comme un processus structuré**, finalisé et organisé en différentes étapes. Cette approche considère l'intervention comme une succession d'actions cohérentes et interdépendantes, destinées à créer

⁽¹⁾ Bruce H. Westley(1981), Méthodes de recherche en communication de masse, Prentice Hall.

⁽²⁾ Chanlat J.-F. et Seguin F. (1987), Pour une présentation détaillée et une analyse critique de ce courant; L'analyse des organisations: une anthologie sociologique, tome 1 Théorie des organisations, Gaëtan Morin Editeur, Montréal.

⁽³⁾ Warren Bennis (1991), *Profession: Leader*, Inter Éditions.

une dynamique de transformation progressive au sein de l'organisation cliente; selon Bordeleau(1998)⁽¹⁾.

Enfin, le troisième niveau renvoie à la conception du **changement comme une action planifiée**, reposant sur une stratégie volontaire et intentionnelle, selon laquelle le changement organisationnel n'est ni spontané ni aléatoire, mais résulte d'une démarche réfléchie et méthodiquement construite (Bennis W.G., Benne K.D., Chin R.)(1961)⁽²⁾.

À cet égard, certains auteurs soulignent que l'intervention de conseil peut se concentrer prioritairement soit sur le **contenu** de l'organisation, soit sur ses **processus internes** (Gallessich, 1990)⁽³⁾. D'autres, en revanche, préconisent une approche intégrative consistant à agir simultanément sur ces deux dimensions, afin de maximiser l'impact du changement et d'en assurer la durabilité; French et Bell, (1984)⁽⁴⁾.

5-M. Crozier et E. Friedberg et L'analyse systémique: ⁽⁵⁾

L'approche systémique développée par ces auteurs vise à montrer que l'acteur, en l'occurrence le consultant managérial, ne dispose que rarement d'objectifs parfaitement définis et stabilisés. En pratique, ces objectifs évoluent, se transforment et s'ajustent en fonction des résultats obtenus au cours de l'action. L'acteur est en permanence engagé dans une activité, y compris lorsqu'il adopte une posture apparemment passive: tout comportement revêt une signification et répond à une logique sous-jacente. Cette logique comporte simultanément une dimension offensive, orientée vers l'amélioration de la performance, et une dimension défensive, visant à préserver une marge de liberté et d'autonomie. Toutefois, cette stratégie d'action n'est pas nécessairement consciente ni explicitement formulée par l'acteur lui-même.

Dans cette perspective, l'analyse systémique adopte une démarche qui consiste à partir du système global pour comprendre l'acteur. Les relations de causalité ne sont pas linéaires mais circulaires: causes et effets sont interdépendants, et les comportements observés apparaissent toujours rationnels dès lors qu'ils sont replacés dans leur contexte systémique. Chaque action prend ainsi sens au regard des contraintes, des interactions et des régulations propres au système organisationnel.

(1) Bordeleau Y, (1998), *Carrières de consultant: concepts et application*, Editions Nouvelles, Montréal.

(2) Bennis W.G., Benne K.D., Chin R. (1961), *The planning of change*, Holt, Rinehart & Winster, New-York.

(3) Gallessich J. (1990), *The profession and practice of consultation*, Jossey-Bass, San Francisco, Cal.

(4) French W.L., Bell C. H. (1984), *Organization development: behavioral science interventions for organizational improvement*, Prentice Hall, 3rd edition, Toronto.

(5) Crozier C., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

Dans le prolongement de cette approche, K. Krippendorff et E. Steier (1980)⁽¹⁾; distinguent trois grands types de systèmes d'intervention. Le premier correspond à une logique prescriptive: le consultant réalise un diagnostic approfondi de la situation organisationnelle et formule des recommandations destinées à être mises en œuvre par le client. Dans ce cas, l'intervenant demeure en retrait de la phase d'exécution et limite son rôle à la formulation de prescriptions.

Le deuxième type relève d'une approche cognitive, dans laquelle l'intervention vise avant tout la production de connaissances. Le consultant s'attache principalement à analyser la situation, à comprendre les mécanismes en jeu et à formuler un diagnostic, laissant aux acteurs de l'organisation le soin de tirer eux-mêmes les enseignements nécessaires et de décider des actions à entreprendre.

Enfin, le troisième type s'inscrit dans une logique interactive et collaborative. L'intervenant, après avoir délimité la nature et le périmètre du problème à traiter, co-construit avec le client un système d'intervention spécifique. Cette démarche repose sur une coopération étroite entre le consultant et l'organisation cliente, afin de structurer l'action, d'accompagner le changement et de favoriser une appropriation durable des solutions mises en œuvre.

6- L'école de Palo Alto;

J. Nizet et C. Huybrechts (1998)⁽²⁾; mettent en avant que, dans le cadre théorique de l'école de Palo Alto, la théorie de l'intervention de conseil s'appuie fondamentalement sur le concept d'« interaction », intégrant de manière centrale la technique dite de « recadrage de la demande ». Cette approche repose sur une lecture systémique des situations organisationnelles vécues par les acteurs, considérés non seulement comme des individus isolés mais comme des éléments interdépendants d'un système complexe. Dans ce cadre, les acteurs confrontés à ce que l'on désigne comme une situation de « double bind » ou « double contrainte » se trouvent souvent dans une impasse décisionnelle, incapable d'adopter un comportement approprié ou efficace selon les critères de la situation.

Pour dépasser ces limites, il est nécessaire que les individus sortent temporairement de leur cadre de référence habituel, qui structure leur manière de percevoir les problèmes et de prendre des décisions. Cette sortie du cadre traditionnel permet de reconsidérer les enjeux sous un angle

⁽¹⁾ Krippendorff K. et Steier E. (1980), *Cybernetic properties of helping: the organizational level*, Annenberg School, Philadelphia.

⁽²⁾ Nizet J., Huybrechts Ch. (1998), *Interventions systémiques dans les organisations: Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, de Boeck Université, Bruxelles.

inédit et de générer des solutions nouvelles et adaptées à la situation complexe dans laquelle ils se trouvent. L'intervention du consultant, dans ce contexte, ne se limite pas à fournir des solutions toutes faites, mais consiste à accompagner les acteurs dans ce processus de repositionnement cognitif et comportemental, en facilitant la remise en question des habitudes, la reformulation des problèmes et l'émergence d'options d'action plus efficaces

II-Modèles théoriques de l'intervention du consulting-management dans les entreprises:

Dans la genèse de notre revue littérature la notion de performance est apparu discrètement car les premières recherches se sont focalisés sur ((l'intervention)) comme axe de recherche même si nous avons eu recours au terme, sans toutefois en dessiner les contours de manière précise.

Il faut souligné et précisé que l'intérêt pour l'intervention de consulting – management c'était focalisé sur la résolution des problèmes de l'entreprise, terme qui reste large contenu des nombreux problèmes que rencontre une entreprise (recherche de prospérité, amélioration de sa communication, rentabilité économique et financière, développement humain, création d'avantages concurrentielsetc.), quand à la recherche de performance par les consultants comme thématique de travail pour les entreprises et les organisations qu'ils représentent est apparu qu'à partir des années 1990.

L'objectif de cette section est d'apporter des éléments de clarification succincts quant aux raisons qui conduisent à appréhender la prestation de conseil comme une forme de performance.

De nombreuses tentatives ont cherché à intégrer la notion de « performance », ou de « performativité » selon certains auteurs, dans l'analyse des activités de conseil, sans toutefois parvenir à lui attribuer une valeur clairement stabilisée. Ainsi, Clark (1995)⁽¹⁾; envisage la prestation de conseil comme un processus de production de sens, dans lequel la valeur résulte de la mise en signification de l'intervention. À l'inverse, Maister (2007)⁽²⁾; souligne que cette valeur repose davantage sur l'expérience pratique et sur un travail d'attachement construit dans la relation entre le consultant et le client.

⁽¹⁾ Clark, T. (1995), *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*, Buckingham: Open University Press.

⁽²⁾ Maister, D (2007)., *Managing the professional service firm*, New York: The Free Press. Pages 71.

Dans cette perspective, la notion de performance renvoie moins à un résultat strictement mesurable qu'à un accomplissement concret du service, au sein duquel émerge progressivement la valeur de la prestation de conseil.

1-Muniesa⁽¹⁾

Dans son ouvrage *The Provoked Economy: Economic Reality and the Performative Turn*, l'auteur s'inscrit dans le prolongement des travaux consacrés à la performativité et met en évidence la complexité conceptuelle de la notion de performance. Celle-ci ne saurait être appréhendée de manière univoque, dans la mesure où elle renvoie simultanément à un savoir à vocation opérationnelle, à la pragmatique du langage, aux effets performatifs de la production scientifique, aux dynamiques de la modernité réflexive, ainsi qu'à la dimension théâtrale inhérente aux pratiques sociales et organisationnelles.

Dans une perspective de clarification théorique, l'auteur propose de structurer cette pluralité d'approches en distinguant quatre grands « blocs » de travaux, lesquels permettent de délimiter les principaux cadres analytiques à partir desquels la notion de performance peut être mobilisée, analysée et interprétée de façon systématique.

- Le premier de ces blocs concerne l'accent mis sur la performance dans l'accomplissement des tâches et des opérations, un accent qui participe d'un type distinctement postmoderne d'approche appliquée, industrielle, entrepreneuriale et opérationnelle.

- Le deuxième bloc porte sur les capacités intuitives de la science, sur la manière dont les entreprises scientifiques provoquent, mettent en place, préparent ou intensifient les réalités étudiées, contrairement à une vision de la science qui ne tient pas compte de l'impact de la science. L'examen, par opposition à une vision de la science comme représentation.

- Le troisième bloc porte sur la mise en œuvre, sur une compréhension théâtrale de l'idée de représentation, et sur le jeu actif et l'affichage du sens dans le travail ordinaire de donner un sens aux sens des choses.

- Le quatrième bloc concerne l'efficacité pratique des signes, leur action, leur articulation dans des appareils d'énonciation qui servent à organiser et à faire les choses, ce qui correspond à une vision sémiotique (et en même temps matérialiste) de la pratique organisée.

⁽¹⁾Muniesa, F. (2013). *The Provoked Economy: Economic Reality and the Performative Turn*, Manuscript Proposal, Routledge.

Et on conclusion il présente la prestation de conseil en management comme une *performance entièrement tendue vers un enjeu d'efficacité pratique qui ne préexiste pas à son accomplissement*.

Dans cette dernière catégorie, la qualité de la relation client est appréhendée comme une relation de collaboration, telle que conceptualisée notamment par Lippitt et Lippitt (1980)⁽¹⁾, ainsi que par Schein (1999)⁽²⁾, avant que la consultation ne soit progressivement envisagée comme un processus fondamentalement relationnel.

Afin de répondre à la question « Comment évaluer la performance des interventions en conseil en management ? », les auteurs s'appuient sur un ensemble de travaux ayant mis en évidence plusieurs dimensions clés, parmi lesquelles figurent notamment:

- La capacité du consultant à initier, accompagner et soutenir un changement organisationnel effectif.
- La capacité à intégrer les spécificités du contexte organisationnel, en tenant compte des contraintes, des acteurs et des dynamiques propres à chaque situation.

2-(Roy, Savoie, 2012)⁽³⁾

Ces auteurs distinguent deux catégories de critères permettant d'appréhender la performance du conseil en management. La première concerne les résultats obtenus, tels que l'atteinte des objectifs fixés ou l'absence d'effets secondaires indésirables. La seconde porte sur les conditions favorisant l'efficacité de l'intervention, incluant notamment la flexibilité, l'adaptabilité, la qualité de la relation client-consultant ainsi que le degré de collaboration instauré.

⁽¹⁾ Lippitt G., & Lippitt R. (1980), La pratique de la consultation [Practice of the consultation]. Ottawa: Editions NHP.

⁽²⁾ Schein E. H. (1999), Process consultation revisited: Building the helping Relationship. New York: Addison Wesley.

⁽³⁾ Roy F., Savoie A (2012)., Les critères d'efficacité en consultation: le point de vue des praticiens, *Le travail humain* 2012/4 (Vol. 75), Pages 377-397.

3-Ginsberg (1989)⁽¹⁾

Les travaux de Ginsberg constituent une référence essentielle pour l'identification de critères reliant la performance du consultant à son contexte d'intervention. Selon cet auteur, l'influence d'un consultant doit être évaluée prioritairement au moyen de critères d'efficacité, traduisant l'amélioration de la capacité d'adaptation de l'organisation cliente aux changements. Il propose trois indicateurs principaux: la faculté de l'entreprise à répondre aux mutations, l'aptitude de l'entrepreneur à ajuster ses orientations stratégiques, ainsi que le potentiel de croissance économique de l'organisation. Ces propositions confirment la continuité avec les travaux antérieurs et mettent en exergue le rôle central du changement dans l'évaluation de la performance du conseil en management.

4-Savall et V. Zardet⁽²⁾

Les chercheurs qui sont issus des expérimentations de terrain réalisées par l'équipe de l'ISEOR à l'Université de Lyon 2. Définissent le conseil en management comme une activité qui consiste à mettre en place un projet visant à permettre la recherche de solutions à apporter aux dysfonctionnements observés et à améliorer les performances de l'entreprise.

Et pour cela il s'articule autour de quatre étapes:

- 1) Le diagnostic socio-économique: il vise à identifier les dysfonctionnements existants et à évaluer les coûts cachés.
- 2) Le projet d'amélioration socio-économique.
- 3) La mise en œuvre du projet: elle comprend la programmation des actions à réaliser,
- 4) L'évaluation de la conduite du changement: elle s'appuie sur l'évaluation de l'ensemble des actions menées dans le cadre du projet d'amélioration des performances de l'entreprise cliente.

Cette revue de littérature, consacrée à l'évaluation de la performance des interventions de conseil, révèle l'intérêt soutenu de nombreux auteurs pour le rôle des consultants au sein des entreprises. Les analyses identifient plusieurs dimensions essentielles:

- Les compétences et qualités professionnelles que doit posséder le consultant.

⁽¹⁾ Ginsberg A (1989), Assessing the effectiveness of strategy consultants, *Group and organization studies*, Vol.14 n°3, sept.

⁽²⁾Savall H. &Zardet V. (1996), La dimension cognitive de la recherche intervention: la production des connaissances par interactivité cognitive, *Revue Internationale de Systémique* 10, 1-2, Pages 157- 189.

- La nécessité d'un diagnostic rigoureux de l'environnement organisationnel du client.
- L'importance d'intégrer les enjeux liés au changement organisationnel.
- La qualité de la relation entre le consultant et le client, notamment en termes de partenariat, d'implication et de synergies.

Les travaux existants convergent pour souligner que la qualité de la relation client-consultant constitue un déterminant majeur de l'efficacité des interventions de conseil.

Ainsi, cette partie de la revue de littérature met en évidence que l'évaluation de la performance des interventions de conseil a été abordée à la fois sous un angle empirique et pratique, soulignant les conditions favorables à la réussite et à la durabilité des interventions.

5-Les travaux de Davey (1971)⁽¹⁾

Une des premières études portant sur le rôle du consultant dans les transformations organisationnelles, publiée dans l'article *Le rôle du consultant dans les changements organisationnels de l'entreprise*, s'est penchée sur l'impact du consultant sur les processus de changement au sein des organisations. L'étude avance l'hypothèse selon laquelle « l'efficacité des efforts de changement déployés par le consultant dépend de la nature de la relation qu'il établit avec l'organisation ».

Pour évaluer cette efficacité, l'auteur identifie six critères principaux :

- 1) L'importance des résultats attendus.
- 2) La perception qualitative des rapports fournis par le consultant.
- 3) Le degré d'acceptation des recommandations par les membres de l'entreprise.
- 4) Les changements et améliorations effectivement obtenus.
- 5) Le rapport coût-bénéfice de l'intervention.
- 6) L'intention de recourir ultérieurement à des services similaires.

L'étude, menée à partir de questionnaires administrés auprès de **1 575 entreprises américaines**, met en évidence plusieurs **facteurs de perception** déterminants dans la qualification d'une intervention de conseil comme « réussie ». Parmi ceux-ci figurent notamment:

⁽¹⁾ Davey N.G. (1971), The consultant's role in organizational change, *MSU Business Topics*.

- L'identification et la clarification préalables des attentes associées à l'intervention.
- La vérification conjointe, avec le consultant, des objectifs initialement définis.
- La collaboration étroite du personnel de l'organisation avec le consultant tout au long du processus.
- L'effort d'intégration du consultant au sein de l'environnement organisationnel.

Ces résultats soulignent que la réussite d'une intervention de conseil ne saurait se réduire à la pertinence des recommandations formulées. Elle repose également sur la **qualité de la** relation établie entre le consultant et l'organisation, ainsi que sur le degré d'implication réciproque des acteurs dans la conduite du changement.

6-Alaric Bourgoïn (2015)⁽¹⁾

Cet expert majeur en conseil en management a réalisé une étude ethnographique immersive d'une durée de près de trois ans au sein d'un cabinet de conseil international, publiée dans l'ouvrage de référence *Les équilibristes: ethnographie du conseil en management*. Dans le chapitre 6, intitulé « La montée en compétences du consultant », l'auteur analyse le rôle du consultant en tant que vecteur de performance pour l'entreprise cliente.

Cette ethnographie, qualifiée par son auteur d'« auto-ethnographie » de la pratique des consultants, interroge la **contribution du consultant à la performance organisationnelle**. Afin d'appréhender cette problématique, l'étude s'inscrit dans une réflexion centrée sur la **notion de valeur**, mobilisant une **approche pragmatiste** qui conçoit la valeur comme une forme pratique d'**attachement** construite au fil de l'intervention.

Les résultats de cette recherche mettent en évidence **cinq opérations clés** à travers lesquelles le consultant participe à la création de valeur au sein de l'organisation cliente, parmi lesquelles figurent notamment:

- 1) La formulation commerciale du service de conseil;
- 2) La mise en forme graphique et visuelle du diagnostic;
- 3) Le signalement et la mise en visibilité de l'activité de conseil
- 4) La montée en compétence du consultant;

⁽¹⁾ Bourgoïn A. (2015), *Les Équilibristes - Une ethnographie du conseil en management*, Presses des Mines.

5) L'exercice de l'autorité du consultant.

Selon Alaric Bourgoïn, le conseil en management doit être appréhendé comme une performance orientée vers l'efficacité pratique, laquelle se révèle pleinement dans l'action. La valeur ne préexiste pas à l'intervention, mais émerge au cours de la prestation, et elle traduit la qualité d'un attachement socio-technique établi entre le consultant et le système-client dans lequel il intervient.

7-Le rôle consultatif des Instituts d'administration publique et de développement administratif dans l'amélioration du niveau de performance des agences gouvernementales: réalité, obstacles et perspectives de développement

L'expérience de l'Institut d'administration publique du Royaume d'Arabie saoudite; Dr Khalid ben Mohammed Al-Batal et Dr Nasser bin Ali Al-Qahtani, Deuxième Conférence des instituts d'administration publique et de développement administratif des pays du Conseil de coopération du Golf, publiée dans www.pnu.edu.sa

Cet article purement bibliographiques (basé sur des recherches bibliographiques) et non une étude empirique c'est concentré sur l'expérience de l'Institut d'administration publique du Royaume. L'Arabie saoudite, en tant que consultant avec une vaste expérience dans ce domaine, dépassant cinquante ans, les obstacles qui limitent l'activité de conseil dans l'administration publique et les instituts de développement administratif et les moyens de les surmonter (Al-Munif, Ibrahim (1402)⁽¹⁾

L'objectif principal de cet article scientifique est de mettre en évidence le rôle consultatif des instituts, l'étude a utilisé la méthode de la bibliothèque analytique.

L'article s'est composé des axes de recherches principaux suivants:

- Un aperçu historique du développement du conseil en management.
- Le concept de conseil en management.
- Raisons et motifs de la demande de consultation.
- La relation entre le conseil en gestion et le développement administratif.

⁽¹⁾ Al-Munif, Ibrahim (1982), Fondements du conseil en management et défis futurs - Sympo f Conseil en gestion en Arabie Saoudite, Institut d'administration publique – Riyad.

L'article va donner un aperçu de ce à quoi pourrait ressembler la mission de conseil à l'avenir, en mettant l'accent directement sur le service/produit dans le contexte des nouveaux changements dans les organisations du secteur public sous l'influence de la mondialisation, qui a façonné de nouveaux concepts et exigences pour le travail du secteur public. Abu Sheikha, Nader Ahmed (1982,)⁽¹⁾ grâce auxquels il peut peut-être suivre le rythme et répondre aux désirs évolutifs et changeants des bénéficiaires et de fournir des services de haute qualité, de développer l'activité de conseil et de la rendre plus réactive et contributive à l'amélioration de la performance des agences gouvernementales et ainsi atteindre le développement administratif auquel nous aspirons. Al- Ahmadi, Muhammad (1982)⁽²⁾.

⁽¹⁾ Abu Sheikha, Nader Ahmed (1982), Consulting Management, première édition, Amman, Royaume hachémite de Jordan, Pages 33.

⁽²⁾ Al- Ahmadi, Muhammad (1982), La position du conseil administratif dans l'équation du développement administratif, Administration publique, année 25, numéro 50, Pages 117.

II-Etudes et publications empiriques rattachants le consulting-management a la performance de l'entreprise

1-Dorsaf Ben Talen Sfar et Catherine Lgeger-Jorniou:⁽¹⁾

Titre de l'étude: l'impact des Administrateurs externes et de la taille du conseil sur la performance des Entreprises:

Cette étude empirique publié sous forme d'article universitaire et se distingue par la problématique suivante: es ce que le conseil d'administration et les consultants externes contribuent à l'amélioration des performances de l'entreprise ?.

D'après une analyse empirique menée sur les entreprises tunisiennes, l'auteur a retenu un échantillon de 45 sociétés cotées à la ****Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis (BVMT)****, pour une période de 14 ans, allant de 1996 à 2009.

À l'issue d'une méthodologie rigoureuse et de résultats significatifs, l'étude conclut que le lien entre la composition et la taille du conseil d'administration et la performance des entreprises conduit à des conclusions diverses et nuancées. Dans une perspective inspirée de la théorie de l'agence, le conseil, par son indépendance, garantit la neutralité des décisions prises, et sa taille plus importante peut constituer un mécanisme de réduction de l'incertitude liée à l'environnement (Pfeffer, 1981)⁽²⁾. Cependant, les effets négatifs d'une taille trop importante du conseil ne sont pas à exclure. L'étude souligne finalement que le rôle de la taille du conseil en tant que variable exogène explicative de la satisfaction des actionnaires ne peut être tranché de manière définitive.

2-Eric Deakins et Stuart Dillon: Mesures De Performance Des Consultants des collectivités locales: une étude empirique:

Cet article édité par les deux (02) auteurs chercheurs au Waikato Management School a l'université d'Hamilton en Nouvelle-Zélande et publié sous forme d'article universitaire dans la revue: International Journal Of Public Sector Management, a pour objectif de rendre compte du développement et de l'utilisation d'un instrument d'enquête qui capture des données qualitatives liées aux processus des agents des autorités locales en Nouvelle-Zélande, à partir desquelles est dérivé un ensemble rigoureux et parcimonieux de mesures de performance critiques.

⁽¹⁾Dorsaf Ben TalenSfar et Catherine Lgeger-Jorniou (2012), l'impact des Administrateurs externes et de la taille du conseil sur la performance des Entreprises: Application au contexte Tunisien, La Revue De Sciences De Gestion, 2 n° 254, Pages 81 à 87.

⁽²⁾ Pfeffer J (1981)., *Power in Organizations*, Harper Business.

Des données subjectives sur d'excellentes pratiques de conseil provenant de consultants respectés de l'industrie ont été utilisées plutôt que de justifier les raisons de leur choix à partir d'une base théorique. La généralisation des résultats à d'autres secteurs commerciaux et industriels reste à tester.

Tout ce préambule débouchera sur l'élaboration de la problématique suivante: quel est l'impact des consultants engagés par les collectivités sur la mesure de la performance des collectivités locales ?

Et pour répondre à cette problématique les auteurs ont pratiqué une étude empirique impliquant l'ensemble des collectivités locales de la circonscription d'Hamilton soit (54 organismes locaux), et sont arrivés aux conclusions suivantes:

- Un ensemble rigoureux de cinq dimensions critiques de la performance liées au processus et leurs échelles associées ont été dérivés, qui démontrent les propriétés souhaitées de fiabilité et de validité. L'interprétation des valeurs des indices de similarité de profil est fournie.
- Il y a toujours un manque de recherche sur les pratiques employées par les autorités locales lorsqu'elles embauchent et gèrent leurs consultants en gestion; ces acheteurs éprouvent souvent des difficultés à évaluer ce qui est offert et quels types et niveaux de performance sont pertinents et réalisables.
- La sous-performance peut être due à un manque de normes de performance de conseil objectives et bien développées.

La présente étude examine ces lacunes.

3-L'influence des facteurs de conseil en gestion sur la culture d'entreprise et les performances commerciales:

L'auteur de cet article **Deok-Soo Lee** Professeur au sein de l'international school of management of Seoul(Corée du sud) et publié dans la revue annuel: journal of the Korea Industrial Information SystemsResearch est une étude empirique qui est destiné aux petites entreprises, et l'analyse empirique à petite échelle de la région périphérique de Wonju soit un échantillon de 55 entreprises dans le secteur Automobile (production de pièces mécaniques), cet étude est un modèle de recherche de la relation entre les facteurs de consultation qui examinent divers aspects de la performance existante des entreprises.

En d'autres termes, un modèle qui est présenté dans l'étude en référence à la vérification de si une association existe entre les facteurs de conseil en gestion et les objectifs de performance de l'entreprise, les facteurs de conseil ont été modélisés séparément par les facteurs consommateurs et fournisseurs comme la performance de l'entreprise et la performance financière.

La problématique posée par l'auteur: es ce que le conseil en Management a une influence directe sur la culture de l'entreprise et ces performances commerciales ?

Pour répondre à cette problématique l'auteur s'est servi d'études empiriques précises réalisées sur le terrain tout en s'aidant d'études antérieurs réalisés au niveau régional et national de son état, et en combinant ces résultats chiffrés et les résultats de ces prédécesseurs il est arrivé au modèle suivant:

L'étude arrivé à la conclusion; que pour atteindre une performance commerciale optimale, la culture de l'entreprise doit être prise en considération tout en considérant un nouveau facteur qui est l'environnement concurrentiel qui est très fort, et cela à cause des caractéristique socio-économique du parc entrepreneurial de la région de Wonju qui est spécialisé dans l'industrie automobile depuis longtemps, cette spécialisation a instauré une forte concurrence entre les entreprises du secteur, et pour garder un avantage concurrentiel il est nécessaire de choisir un conseil en management efficace pour atteindre les objectifs visées soit, développer une culture d'entreprise qui développera un avantage concurrentiel, et ne performance commerciale a tout épreuves..

4-Analyse sur la stratégie d'amélioration de la performance des entreprises de conseil en management: Témoignage d'une société de conseil en management créée par un cabinet d'expertise comptable:

Source: Chia-Chi Lee, Département de l'information comptable, National Taipei University of Business, No. 321, Sec. 1, Jinan Rd., Zhongzheng District, Taipei City, 10051, Taiwan.

Etude universitaire réalisé dans le but d'une publication universitaire, publié dans la revue trimestrielle de l'université, En se basant sur le point de vue de l'établissement d'une société de conseil en gestion supplémentaire au sein d'un cabinet comptable, ainsi que sur les activités et les opérations de conseil en gestion entre les deux cabinets, Cabinet d'expertise comptable et les sociétés de conseil en gestion. Cet article vise principalement à répondre à la problématique suivante:

Es ce que la création d'une société de conseil en gestion affecte positivement la performance de l'entreprise conseillé ?

En plus des services de conseil en gestion internes, certains cabinets comptables établissent des sociétés de conseil en gestion pour offrir une gamme complète de services (Chen & Chen, 2014)⁽¹⁾; Chen & Lee, 2006)⁽²⁾. Tsai (1998)⁽³⁾ suggère que 62% des sociétés cotées à Taïwan ne pensent pas que la prestation de services d'audit et non audit compromet l'indépendance des cabinets comptables. C'est particulièrement le cas pour les cabinets d'experts-comptables dotés de services de conseil en gestion qui offrent des services autres que d'audit.

Chen et Lee;indiquent que la concurrence sur le marché de l'audit traditionnel s'intensifie et qu'il existe une demande croissante de services de conseil en gestion à mesure que les entreprises deviennent de plus en plus internationales, Les cabinets comptables ont activement développé des services non liés à l'audit, tels que le conseil en gestion. L'une des méthodes qu'ils utilisent consiste à former des alliances stratégiques avec des sociétés de conseil en gestion. Les alliances stratégiques sont une relation à long terme, formelle et contractuelle entre entreprises basée sur des considérations stratégiques. L'objectif est de maintenir ou d'améliorer les avantages concurrentiels de chacun grâce à des synergies et des ressources complémentaires.

Cet article développe ainsi les hypothèses suivantes:

- Hypothèse 1

Toutes choses étant égales par ailleurs, les cabinets comptables ayant une pratique en Chine affichent de meilleures performances dans les activités de conseil en gestion que les cabinets sans pratique en Chine.

Hypothèse 1-1

Toutes choses étant égales par ailleurs, les cabinets comptables ayant une pratique en Chine bénéficient de revenus annuels plus élevés dans les sociétés de conseil en gestion que les cabinets sans pratique en Chine.

⁽¹⁾YS Chen, CY Chen (2014), Audit firms' alliance with consulting firms for management advisory services and operational performance, International Journal of Accounting Studies 59, Pages73-105.

⁽²⁾ Chen & Lee (2006), Performance and Strategic Alliances between Business Consulting and Accounting Firms: A Resource Based Perspective, Journal of Management & Systems, 13 (4) (2006), Pages 499-522.

⁽³⁾ Tsai H.L. (1998), Demand On Nonaudit Services Provided By CPA Firms, Thesis Of Graduate Institute Of Accounting, National Taiwan University.

Hypothèse 1-2

Toutes choses étant égales par ailleurs, les cabinets comptables ayant une pratique en Chine bénéficient de bénéfices d'exploitation plus élevés dans les sociétés de conseil en gestion que les entreprises sans pratique en Chine.

Hypothèse 1-3

Toutes choses étant égales par ailleurs, les cabinets comptables ayant une pratique en Chine bénéficient de revenus totaux plus élevés des activités de conseil en gestion via des alliances stratégiques que les cabinets sans pratique en Chine.

Hypothèse 2

Toutes choses étant égales par ailleurs, les cabinets comptables qui utilisent le commerce électronique bénéficient de meilleures performances pour les activités de conseil en gestion que les cabinets qui n'utilisent pas le commerce électronique.

Hypothèse 2-1

Toutes choses étant égales par ailleurs, les cabinets comptables qui utilisent le commerce électronique bénéficient de revenus annuels plus élevés pour les sociétés de conseil en gestion que les cabinets qui n'utilisent pas le commerce électronique.

Hypothèse 2-2

Toutes choses étant égales par ailleurs, les cabinets comptables qui utilisent le commerce électronique bénéficient de bénéfices d'exploitation plus élevés pour les sociétés de conseil en gestion que les cabinets qui n'utilisent pas le commerce électronique.

Hypothèse 2-3

Toutes choses étant égales par ailleurs, les cabinets comptables qui utilisent le commerce électronique bénéficient de revenus totaux plus élevés des activités de conseil en gestion via des alliances stratégiques que les cabinets qui n'utilisent pas le commerce électronique.

- Hypthèse 3

Toutes choses égales par ailleurs, plus les pourcentages salariaux des cadres supérieurs des cabinets comptables sont élevés, meilleure est la performance de l'activité de conseil en management.

Hypothèse 3-1

Toutes choses étant égales par ailleurs, plus les pourcentages salariaux des cadres supérieurs des cabinets comptables sont élevés, plus les revenus annuels des sociétés de conseil en gestion sont élevés.

Hypothèse 3-2

Toutes choses étant égales par ailleurs, plus les pourcentages salariaux des cadres supérieurs des cabinets comptables sont élevés, plus les bénéfices d'exploitation des sociétés de conseil en gestion sont élevés.

Hypothèse 3-3

Toutes choses étant égales par ailleurs, plus les pourcentages salariaux des cadres supérieurs des cabinets comptables sont élevés, plus le chiffre d'affaires total des activités de conseil en management via des alliances stratégiques est élevé.

Pour répondre à la problématique les auteurs ont réalisé l'enquête 2014 sur l'industrie des services des cabinets comptables publiée par la Commission de surveillance financière (FSC). Le pool d'échantillonnage comprend 1048 entreprises. Un total de 900 entreprises sont échantillonnées après l'élimination de 148 entreprises avec des valeurs manquantes et des nombres déraisonnables.

L'échantillon valide comprend 232 entreprises en partenariat et 668 entreprises individuelles. Conformément à l'article 20 de la loi sur les experts-comptables, les comptables peuvent créer seuls des cabinets comptables individuels, ou deux ou plusieurs comptables peuvent créer des cabinets comptables en partenariat en fusionnant ou en créant des cabinets comptables unis pour mener à bien leurs missions.

Cet article cherche à identifier les facteurs clés qui influencent la performance des entreprises de conseil en management. Trois modèles de régression de la performance des entreprises de conseil en management sont établis pour une analyse empirique du point de vue des sociétés de conseil en management créées par des cabinets comptables et des alliances stratégiques entre cabinets comptables et sociétés de conseil en management.

Le modèle du chiffre d'affaires annuel des sociétés de conseil en management et le modèle du résultat d'exploitation des sociétés de conseil en management donnent des résultats cohérents. La présence de la pratique chinoise, l'utilisation du commerce électronique, le

pourcentage d'employés qualifiés CPA, et la concentration des marchés d'affaires (comme les quatre variables indépendantes) ont un effet significatif et positif sur le chiffre d'affaires annuel et le résultat d'exploitation des sociétés de conseil en gestion.

En d'autres termes, la présence de la pratique chinoise, l'utilisation du commerce électronique, le pourcentage d'employés qualifiés CPA et la concentration des marchés commerciaux sont positifs pour la performance opérationnelle des sociétés de conseil en gestion. Cependant, dans le modèle du chiffre d'affaires total des activités de conseil en management via des alliances stratégiques, seuls le pourcentage de consultants en management dans l'effectif et le pourcentage d'employés qualifiés CPA rapportent une influence significative et positive sur le chiffre d'affaires total des activités de conseil en management via des alliances stratégiques. Cela implique que plus le pourcentage de consultants en management et d'employés qualifiés CPA est élevé, meilleure est la performance opérationnelle des entreprises de conseil en management via des alliances stratégiques.

En ce qui concerne les variables de contrôle, seule la taille des cabinets comptables ne montre pas d'influence significative sur le résultat d'exploitation des sociétés de conseil en gestion; toutes les autres variables de contrôle présentent une influence significative et positive dans les trois modèles. En d'autres termes, plus l'histoire d'exploitation des sociétés de conseil en gestion est longue et plus la taille des cabinets comptables est grande, meilleure est la performance des activités de conseil en gestion. Seule la taille des cabinets comptables n'influe pas significativement sur le résultat opérationnel des sociétés de conseil en management; toutes les autres variables de contrôle présentent une influence significative et positive dans les trois modèles. En d'autres termes, plus l'histoire d'exploitation des sociétés de conseil en gestion est longue et plus la taille des cabinets comptables est grande, meilleure est la performance des activités de conseil en gestion.

Seule la taille des cabinets comptables n'influe pas significativement sur le résultat opérationnel des sociétés de conseil en management; toutes les autres variables de contrôle présentent une influence significative et positive dans les trois modèles. En d'autres termes, plus l'histoire d'exploitation des sociétés de conseil en gestion est longue et plus la taille des cabinets comptables est grande, meilleure est la performance des activités de conseil en gestion.

Ce document propose les quatre suggestions pratiques suivantes à l'industrie:

Premièrement, il est conseillé aux cabinets comptables d'envoyer plus de personnel pour fournir des services en Chine et de développer des activités et une clientèle d'audit et non audit sur le marché chinois. Cela améliorera la profondeur et la largeur de leur champ d'activité. En fait, les cabinets comptables taiwanais ont développé de nombreux talents en audit. Les auditeurs formés à Taïwan sont très appréciés des clients chinois. Cependant, seuls des auditeurs chevronnés et expérimentés doivent être envoyés pour fournir des services et des consultations. Si l'expérience de Taïwan peut être étendue au plus grand marché de Chine, elle sera bénéfique pour les opérations futures des cabinets comptables taiwanais et renforcera les performances des sociétés de conseil en gestion.

Deuxièmement, les cabinets comptables sont encouragés à poursuivre le commerce électronique et la numérisation, y compris la mise à niveau des installations matérielles/logicielles, le déploiement de procédures de facturation, l'introduction d'un logiciel d'audit pour les rapports financiers des entreprises, la conception de transactions et de canaux de communication numérisés, et la prestation de services et réponses aux questions. De telles actions peuvent économiser une consommation importante de papier, de temps et de main-d'œuvre. Une base de données devrait être établie pour rassembler toutes les expériences et tous les problèmes concernant les différents services. En cas d'exigences ou de problèmes similaires à l'avenir, les leçons tirées du passé peuvent aider les clients à les traiter rapidement et à les soutenir avec une meilleure qualité de service.

Troisièmement, il est conseillé aux cabinets comptables de recruter des professionnels titulaires d'une licence CPA ou capables de contribuer aux services de conseil en gestion. Cela renforcera la force de persuasion et la base des services pour les clients. Cela améliorera également la réputation et la qualité du service, ainsi que la confiance et la fidélité des clients.

Quatrièmement, il est recommandé aux cabinets comptables de se concentrer sur un domaine d'activité spécifique pour favoriser leur réputation et améliorer leurs services. Alors que la diversification peut apporter plus de clients, les cabinets comptables doivent d'abord se spécialiser dans une certaine activité avant de développer des clients dans différents segments de marché. Des services de haute qualité et une bonne réputation pour les services d'audit ou de fiscalité peuvent renforcer la confiance et les relations à long terme avec les entreprises clientes existantes, qui rechercheront des services de conseil en gestion auprès des mêmes cabinets

comptables avec lesquels ils travaillent depuis longtemps. La bonne réputation et la confiance dans le professionnalisme servent de tremplin pour le lancement des marchés d'affaires du conseil en gestion. Cela posera des bases solides pour la fidélisation des clients existants et le développement de nouvelles clientèles.

Enfin, cet article espère que les résultats de ses recherches pourront servir de modèle aux cabinets comptables dans l'élaboration de stratégies de développement pour les marchés des entreprises de conseil en gestion. Cela contribuera au développement de nouvelles frontières loin de la concurrence féroce du marché des services d'audit et de fiscalité. La sortie des goulots d'étranglement opérationnels et le renforcement des avantages concurrentiels dynamiseront la performance des cabinets d'expertise comptable comme des sociétés de conseil en gestion.

5-Conseils aux entreprises des experts-comptables et performance des PME:

(Pierre, Pacific Accounting Review, 2015.)

Cette étude présentée sous forme de rapport comptable a été réalisée par pierre John Carey (membre de la School Accounting, Economics and Finance, Deakin University, Melbourne, Australie) cette étude vise à déterminer si les « petites et moyennes entreprises » (PME) qui bénéficient des conseils commerciaux de leurs comptables externes arrivent à l'amélioration de la performance de leurs entreprises.

La plupart des PME font appel à un soutien externe et leurs principaux conseillers sont des comptables externes, Bennett et Robson (1999)⁽¹⁾. La vision de l'entreprise basée sur les ressources suggère que les entreprises chercheront un soutien externe si elles perçoivent une lacune dans leurs ressources internes.

Ces données ont été recueillies à partir d'un questionnaire envoyé par la poste à un échantillon aléatoire de PME australiennes, définies comme des entreprises comptant entre 5 et 200 employés à temps plein.

Résultats et conclusions pratiques de l'étude:

Une analyse de 380 répondants à l'enquête confirme une relation positive entre l'achat volontaire de conseils aux entreprises et les performances des PME, et que les performances des PME sont encore améliorées lorsque les conseils aux entreprises sont achetés conjointement avec l'audit. Ces relations s'appliquent aux petites (5-49 employés) mais pas aux moyennes entreprises

(50-200 employés). Les résultats sont cohérents avec le fait que les petites entreprises ont des bases de ressources plus étroites et donc un plus grand besoin de se procurer des conseils commerciaux.

La profession comptable encourage depuis longtemps un élargissement de sa base de services, et la preuve que les petites entreprises perçoivent un avantage de performance des conseils commerciaux de leurs comptables appuie la stratégie de la profession.

Cette recherche prolonge la littérature empirique étudiant le lien entre les conseils d'affaires d'un comptable externe et la performance des PME. Il explique la demande de conseils aux entreprises des petites entreprises en étendant l'application de la vision de l'entreprise basée sur les ressources et fournit de nouvelles preuves compatibles avec le « transfert de connaissances » de l'audit aux conseils aux entreprises dans l'environnement des petites entreprises.

6-Contribution de l'expert-comptable à la performance des PME: une réflexion théorique (Amandine DELAUNAY, Nazik FADIL, 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir)

Cet article propose une réflexion théorique sur la contribution de l'expert-comptable à la performance financière des PME. Cette contribution se manifeste à travers différents leviers, notamment l'aide à la gestion interne, le conseil stratégique, ainsi que l'accès au financement externe. Les études empiriques existantes ne permettent pas toutes de trancher de manière définitive sur cette question et mettent plutôt en évidence un effet indirect sur la performance, principalement via l'amélioration du processus décisionnel. Les auteurs ont ainsi cherché à approfondir ces travaux afin de démontrer théoriquement le lien entre la PME et son expert-comptable, tout en proposant des pistes de recherche susceptibles, à terme, d'optimiser cette relation.

L'expert-comptable occupe un rôle clé en matière de conseil et d'assistance en gestion (Mole, 2002), rôle qui s'avère particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit d'accompagner des changements organisationnels complexes (Gooderham et al., 2004)⁽¹⁾. Plusieurs recherches ont ainsi mis en lumière cette fonction de conseil et d'accompagnement, analysant son impact sur la

⁽¹⁾ Gooderham, P.N., Tobiassen A., Doving E., et Nordhaug O. (2004). Accountants as Sources of business Advice for Small Firms, *International Small Business Journal*, Vol. 22, n° 1, Pages 5-22.

performance des entreprises; Benett et Robson, (1999)⁽¹⁾; Dyer et Ross; Kamyabi et Devi, (2012)⁽²⁾.

Le présent article se concentrera sur les études antérieures qui ont abordé deux aspects principaux:

- 1) L'intérêt d'optimiser la relation avec l'expert-comptable afin d'améliorer la performance des PME;
- 2) L'évolution de la fonction de l'expert-comptable vers un rôle davantage orienté conseil stratégique.

La problématique même si elle diverse elle va se focaliser sur l'interrogation suivante:

- ✎ Es ce que l'expert-comptable a une mission qui peut se matérialiser par du conseil pour dynamiser la performance des PME ?

Pour répondre à cette problématique l'article va se concentrer de citer une bibliographie riche et diverses d'experts et de chercheurs qui se sont penché sur la thématique dont nous citerons les plus décisives:

D'après Damitio et Schmidgal (1990)⁽³⁾, l'expert-comptable prodigue à ses clients des conseils et recommandations stratégiques. Il fournit aux entrepreneurs des informations essentielles à la prise de décision, ainsi que des indications sur leur mise en œuvre. Comme le soulignent Feudjo et Tchankam (2013)⁽⁴⁾, « la contribution des experts s'inscrit dans un continuum allant du diagnostic de la fonction comptable à la formation et à l'information des comptables, en passant par l'élaboration de manuels et procédures comptables et l'assistance juridique auprès des PME ».

Lavigne et St-Pierre (2007)⁽⁵⁾; démontrent que l'expert-comptable est perçu par les investisseurs potentiels comme le garant unique de l'intégrité des PME. Il assure ainsi la

⁽¹⁾ Bennett, R.J. et Robson P.J.A. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain, *Entrepreneurship & Regional development*, Vol. 11, Pages 155-180.

⁽²⁾ Yahya Kamyabi & Susela Devi (2012), An Empirical Investigation of Accounting Outsourcing in Iranian SMES, *International Journal of Economics and Finance* 3 (4), Page181.

⁽³⁾ Damitio, J. W. & Schmidgal, R. S. (1990). Managérial Accounting skills for lodging managers. *HospitalityResearch Journal*, Vol. 14, No.1, pp.69-75.

⁽⁴⁾ Jules Roger Feudjo et Jean-Paul Tchankam (2013), Les déterminants de la structure financière Comment expliquer le « paradoxe de l'insolvabilité et de l'endettement » des PMI au Cameroun ?, *Revue internationale P.M.E.* Volume 25, numéro 2, 2012, Pages 99-128.

⁽⁵⁾ Benoit Lavigne et Josée St Pierre (2007), Contribution de la Comptabilité Financière à L'accroissement de la Performance des PME et à la Réduction de leur Vulnérabilité: *Revue de la Documentation*, 6ème Congrès international francophone sur la PME Montréal 2007.

crédibilité de l'offre comptable, qui constitue l'information la plus déterminante pour l'octroi de financement. Ces auteurs soulignent que la comptabilité financière répond au besoin d'information des parties prenantes et constitue un outil indispensable pour les investisseurs lors de leurs décisions. L'asymétrie informationnelle, particulièrement marquée chez les PME, est atténuée par la publication d'états financiers certifiés, ce qui contribue à réduire le coût du financement (Carey, 2008)⁽¹⁾.

Selon Capron (1993)⁽²⁾, la comptabilité possède une dimension managériale, notamment dans le cadre de la stratégie financière des PME. Elle vise d'abord à instaurer la confiance des partenaires économiques et financiers en « prouvant » la qualité de gestion assurée par les dirigeants, tout en fournissant aux banques et investisseurs les documents nécessaires pour apprécier la solvabilité et la santé financière des entreprises. Chalayer, Rouchon et al. (2006)⁽³⁾; mettent en avant l'importance d'un principe d'analyse quantitative des bailleurs de fonds, reposant sur l'étude des documents comptables à l'aide de différents indicateurs complémentaires.

L'expert-comptable doit également accompagner les dirigeants de petites et moyennes entreprises dans l'élaboration du dossier de financement destiné à la banque, puis lors de la négociation bancaire (entretiens entre l'entrepreneur et le chargé d'affaires).

Yesseleva (2013)⁽⁴⁾, cite de nombreuses études illustrant le rôle de conseil et d'assistance joué par l'expert-comptable dans le processus de financement des PME (Bisman, 2010; Dyt & Halabi, 2007)⁽⁵⁾. Ces travaux soulignent la nécessité d'une analyse qualitative, complémentaire de l'analyse quantitative, qui reflète principalement les interactions entre le candidat au crédit et le chargé d'affaires. Même si la comptabilité permet aux partenaires financiers de prendre des décisions basées sur une logique rationnelle, l'expert-comptable doit convaincre les investisseurs que la décision retenue est la meilleure possible. La production comptable constitue ainsi à la fois un outil de communication et un outil d'aide à la décision.

⁽¹⁾ Carey, P. (2008) The Benefit Small and Medium-Sized Enterprises Derive from External Audit. Monash University, Melbourne.

⁽²⁾ Michel Capron (1993), La comptabilité en perspective, *Volume 119 de Repères (Maspero)*, Éd. La Découverte.

⁽³⁾ Sylvie Chalayer Rouchon, Muriel Perez et Christine Teyssier (2006), L'influence des facteurs organisationnels et stratégiques sur l'appropriation des outils comptables et financiers, Management Prospective Editions, *Revue management et avenir* 2006/3, Pages 127 à 140.

⁽⁴⁾ Yesseleva, M. (2013) Professional Advice and Its Possible Effect on Small and Medium-Sized Enterprises' Access to External Debt Finance in Australia. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5, Pages 24-31.

⁽⁵⁾ Bisman, J. (2010). Postpositivism and Accounting Research: A (Personal) Primer on Critical Realism. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 4(4), Pages 3-25.

En conclusion, cet article met en évidence que l'appui de l'expert-comptable contribue de manière positive à la performance des PME, en rationalisant le processus décisionnel. Toutefois, cela suppose que les dirigeants soient conscients de cette valeur et disposent des moyens nécessaires pour bénéficier de ce service, souvent coûteux. Des études complémentaires pourraient être menées afin de comparer les avantages et les coûts associés à cette prestation.

Cette réflexion théorique constitue un préliminaire justifiant l'hypothèse de la contribution de l'expert-comptable à la performance des PME. Elle permet également d'identifier certains leviers d'action favorisant la création de valeur, en mettant volontairement de côté les aspects juridiques et fiscaux, déjà largement traités dans la littérature.

7-La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise; Bouras Boukhalifa, Ali.Ziane Med.Oet Skander Naim

Ce travail de recherche réalisé par les auteurs ci-dessus, sous forme de thèse, et proposé à l'université de Bouira pour l'obtention d'un master de fin d'étude en sciences financières et comptabilité.

Cette thèse a pour objectif globale de comprendre la fonction de l'audit interne étant au centre de notre problématique, et pour lequel les auteurs ont choisi de réaliser ce travail qui portera sur l'utilité de l'audit interne et la détection des risques liés à l'activité de l'entreprise. Ces entreprises sont obligées non seulement de créer une fonction d'audit interne mais aussi de renforcer son rôle dans l'amélioration du système du contrôle interne, ce mécanisme peut conduire ces entreprises à créer la valeur ajoutée. A cet effet, le sujet est présenté comme suit: « la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise ».

Ce qui posera la problématique suivante « La fonction d'audit interne veille-t-elle à l'amélioration du système du contrôle interne de l'entreprise en agissant sur sa performance ?

De cette problématique découlent les questions suivantes:

- Quel est le rôle de l'audit interne ?
- C'est quoi la performance du système du contrôle interne ?
- La fonction d'audit interne, veille-t-elle à l'efficacité du système du contrôle interne ?

Pour aborder cette problématique, les auteurs examineront les hypothèses suivantes:

- ✎ La fonction d'audit interne veille à la capacité du système du contrôle interne à réaliser les objectifs du contrôle.

- ✎ La performance d'une entreprise peut être évaluée à travers sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée au préalable.

Pour réaliser cette recherche, les auteurs ont opté pour une démarche méthodologique composée de deux niveaux d'analyse, une recherche bibliographique dont l'objectif est de décrire tous les aspects théoriques. Et dans un souci de compléter les aspects théoriques et de les étayer d'avantage, il a été jugé utile de présenter un cas pratique.

Enfin pour atteindre les objectifs escomptés, les auteurs ont opté pour une démarche structurée, imposée de trois chapitres et qui sont comme suit :

- Le premier se porte sur le cadre conceptuel de l'audit interne, composé de quatre sections: le contrôle interne, historique et approche théorique sur l'audit interne, la fonction d'audit interne et les fonctions proches, l'audit interne et ses outils.
- Le deuxième chapitre Le pilotage du contrôle interne et la performance de l'entreprise, composé à son tour de quatre sections, la performance de l'entreprise, Le pilotage du système de contrôle interne par l'auditeur interne, évaluation du système de contrôle interne par l'auditeur interne, Les risques liés à la mission d'audit.
- Et enfin, le troisième chapitre représente le cas pratique au niveau de l'entreprise BATICOMPOS, composée de trois sections, l'organisme d'accueil, la démarche de l'auditeur interne, la démarche de l'auditeur interne au sein de l'entreprise BATICOMPOS.

Dans cette recherche, les auteurs ont essayé de démontrer dans la théorie que la fonction de l'audit interne a une incidence sur l'efficacité et l'efficience du système du contrôle interne, elle intervient à réduire les risques liés aux activités de l'entreprise. A cet effet, durant ce stage au sein de l'entreprise de BATICOMPOS Bejaia, ils se sont fait une idée sur la fonction de l'audit interne, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance et à la réalisation des objectifs de celle-ci. Pour voir le rôle joué par la fonction de l'audit interne dans cette entreprise, c'est pour cela que les auteurs ont opté pour une démarche qualitative comme méthode de recherche, pour tester si la mission d'audit interne contribue vraiment à la maîtrise des risques liés aux activités auditées, c'est dans cette perspective que nous avons tenté de montrer si la direction achat applique les procédures et directives de la direction générale afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable.

Ce qu'on a pu constater d'après la mission d'audit menée au niveau de cette entreprise, que l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du système du contrôle interne en termes d'efficacité, à travers la détection des insuffisances, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques opérationnels. (Hypothèse 01 confirmé)

Nous avons constaté également que l'audit interne aide cette entreprise à atteindre ses objectifs dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les activités examinées. Ainsi il met à la disposition de l'équipe dirigeante de BATICOMPOS les informations nécessaires à la prise de décision, ces informations fournies par l'auditeur les aident à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixé. (Hypothèse 02 confirmé)

En conclusion: La fonction de l'audit interne veille sur l'efficacité du système du contrôle interne en formulant des recommandations qui peuvent servir de base pour l'identification et la correction des anomalies et défaillances du système de contrôle ainsi que l'évaluation des risques liés aux objectifs de l'organisation. En effet, un bon système de contrôle interne joue un rôle important dans le maintien voire l'amélioration des performances d'une entreprise ainsi que dans la réussite d'une démarche de création de valeur solide et durable.

8-L'impact des services de conseil sur la performance des PME iraniennes: une étude empirique du rôle des comptables professionnels (Y. Kamyabi et S. Devi (2010); *South African Journal of Business Management* 43(2):Pages 61-72):

Cette étude est la plus pointu et celle qui cerne le plus notre problématique, même si elle est très peu documentée et concentrée sur une zone géographique qui sert rarement de référence de recherches, elle reste toutefois très intéressante pour ces apports à notre sujet de recherche.

Cette thèse a pour objectif principal de comprendre la fonction de l'audit interne, au centre de notre problématique, et justifie le choix des auteurs de réaliser une étude portant sur l'utilité de l'audit interne et la détection des risques liés à l'activité de l'entreprise. Les entreprises sont ainsi contraintes non seulement de mettre en place une fonction d'audit interne, mais également de renforcer son rôle dans l'amélioration du système de contrôle interne, mécanisme susceptible de créer de la valeur ajoutée. Le sujet est présenté sous l'intitulé suivant: « La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise ».

Cette thématique soulève la problématique centrale suivante: « La fonction d'audit interne veille-t-elle à l'amélioration du système de contrôle interne de l'entreprise en agissant sur sa performance ? ». De cette problématique découlent plusieurs questions spécifiques:

- Quel est le rôle de l'audit interne ?

- Qu'entend-on par performance du système de contrôle interne ?
- La fonction d'audit interne assure-t-elle l'efficacité du système de contrôle interne ?

Pour répondre à ces questions, les auteurs ont formulé les hypothèses suivantes: – La fonction d'audit interne veille à la capacité du système de contrôle interne à atteindre ses objectifs de contrôle. – La performance d'une entreprise peut être évaluée à travers sa capacité à atteindre les objectifs préalablement fixés.

Pour réaliser cette recherche, les auteurs ont opté pour une démarche méthodologique en deux niveaux: une recherche bibliographique visant à décrire tous les aspects théoriques, complétée par un cas pratique pour illustrer et étayer ces éléments théoriques.

La démarche structurale adoptée comporte trois chapitres:

Cadre conceptuel de l'audit interne, composé de quatre sections: contrôle interne, historique et approches théoriques de l'audit interne, fonction d'audit interne et fonctions connexes, audit interne et ses outils.

Pilotage du contrôle interne et performance de l'entreprise, également composé de quatre sections: performance de l'entreprise, pilotage du système de contrôle interne par l'auditeur interne, évaluation du système de contrôle interne, risques liés à la mission d'audit.

Cas pratique au sein de l'entreprise BATICOMPOS, composé de trois sections: organisme d'accueil, démarche de l'auditeur interne, application de la démarche d'audit interne au sein de l'entreprise BATICOMPOS.

Dans cette recherche, les auteurs ont montré que la fonction de l'audit interne impacte l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne, en participant à la réduction des risques liés aux activités de l'entreprise. Durant le stage effectué chez BATICOMPOS à Bejaia, ils ont pu se familiariser avec la fonction de l'audit interne et son apport à l'amélioration de la performance et à l'atteinte des objectifs.

Pour analyser le rôle de la fonction d'audit interne, les auteurs ont utilisé une démarche qualitative, afin de tester si la mission d'audit contribue réellement à la maîtrise des risques. L'étude s'est notamment focalisée sur le respect des procédures et directives de la direction générale dans le département achats, en vue de vérifier l'atteinte des objectifs fixés.

Les constats issus de la mission d'audit ont révélé que l'audit interne apporte une réelle valeur ajoutée au système de contrôle interne, notamment en détectant les insuffisances, forces et

faiblesses des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques opérationnels (Hypothèse 01 confirmée).

De plus, l'audit interne aide l'entreprise à atteindre ses objectifs en fournissant des recommandations claires et constructives, ainsi que des conseils sur les activités examinées. Les informations transmises à l'équipe dirigeante permettent ainsi de prendre des décisions éclairées et d'atteindre les objectifs fixés (Hypothèse 02 confirmée).

En conclusion, la fonction de l'audit interne veille à l'efficacité du système de contrôle interne en formulant des recommandations servant à identifier et corriger anomalies et défaillances, et à évaluer les risques liés aux objectifs organisationnels. Un système de contrôle interne performant joue un rôle central dans le maintien et l'amélioration des performances, ainsi que dans la réussite d'une démarche de création de valeur durable.

9-La consultation managériale et son effet sur la prise de décision et la résolution de problèmes: une étude empirique sur le (Ciment, sociétés de phosphate et de potasse), (2004) Mohammed SalamehAwwad, Université Muthah:

Cette étude publiée dans une thèse pour l'obtention d'un magistère au sein de l'université de Muthah (Jordanie), vise à étudier les facteurs qui affectent la demande de consultations managériales dans un certain nombre d'entreprises jordaniennes, à savoir: Jordan Phosphate Mines, Jordan Cement Factories et Arab Potash.

Pour atteindre les objectifs de cette étude, un questionnaire a été développé comme principale méthode de collecte de données. Le questionnaire a été administré à un échantillon de 314 responsables et chefs de service. Aux fins d'analyse des données, l'étude a utilisé des statistiques descriptives et analytiques.

L'étude a montré des résultats significatifs tels que:

- 1) Il y a un impact pour chacun des facteurs (facteurs liés à l'emploi des gestionnaires, facteurs organisationnels, facteurs liés à l'environnement de consultation et facteurs liés à l'environnement général) sur la demande de consultations managériales. (Price Charlton, 1991)⁽¹⁾

⁽¹⁾ Price Charlton, (1991), "Evaluation Of Management Consulting Effectiveness", Journal Of Management Consulting, Vol,7. No,51.

- 2) Il existe un impact pour chaque type de problème (fréquent, traditionnel, critique), type de problème (organisationnel, technique, comportemental) et exhaustivité de la décision sur la demande de consultations managériales. (El Ahmadi Mohamed, 1994)⁽¹⁾

Enfin, cette étude a suggéré un certain nombre de recommandations importantes telles que: les entreprises répondantes devraient faire preuve d'attention envers l'activité de consultation managériale en créant des unités spécialisées. Ces unités devraient être appuyées par un personnel hautement qualifié et expérimenté dans le but de superviser l'activité de consultation managériale.

Pour un travail clair et précis il a été décidé d'organiser un tableau récapitulatif des études antérieures; les plus précises et celles qui apporteront une base de recherche importante à notre futur travail de recherche, de ce tableau on pourra clarifier, les variables étudiées par les auteurs respectifs et les principaux résultats obtenus lors de ces travaux; qu'on pourra utiliser dans notre cas pratique.

Etudes	Auteurs	Variables étudiées	Résultats obtenus
Les travaux de Davey (1971)	Davey N.G.	La relation client – consultant L'efficacité de la consultation de l'étude de l'environnement	La collaboration de l'organisation avec le consultant et la connaissance de l'environnement global de l'entreprise garantissent un bon pilotage de la performance de l'entreprise.
Les équilibristes: ethnographie du conseil en management, et dans le chapitre 6: la montée en compétences du consultant	Alaric Bourgoïn	La relation client-consultant. L'efficacité du processus de consulting.	Les rapports de l'auteur placent la relation client – consultant au centre du processus de consultation et se désintéresse de l'impact des autres variables environnementales car il considère que la qualité de la consultation est le seul garant d'une performance d'entreprise de qualité.
L'impact des Administrateurs externes et de la taille du conseil sur la performance des Entreprises.	Dorsaf Ben TalenSfar et Catherine Lgeger-Jorniou	La taille du conseil L'efficacité du conseil L'étude de l'environnement entrepreneuriale.	Il est nécessaire de faire appel à des consultants externes pour le pilotage de la performance le consulting –management réduit l'incertitude de l'environnement.
Mesures De Performance Des Consultants des collectivités locales: une étude empirique	Eric Deakins et Stuart Dillon	Pertinence du rapport du consultant. Environnement législatif et administratif.	La qualité des conclusions du rapport du consultant combiné à un environnement administratif et législatif optimal conduisent nécessairement à atteindre un but de performance pour l'organisation
	Deok-Soo Lee	La qualité du consultant en performance. L'impact significatif de l'environnement.	La pertinence du rapport du consultant dépend exclusivement de la qualité des compétences du consultant, en combinaison d'un environnement propice au développement de stratégies de performance
L'influence des facteurs		La culture de l'entreprise.	L'étude à travailler à déterminer si le conseil

⁽¹⁾ Al-Ahmadi, Muhammad, (1994) « La place du conseil administratif dans l'équation du développement administratif », Revue du Management Général, Jordanie, numéro 3, Pages 9 -11.

de conseil en gestion sur la culture d'entreprise et les performances commerciales		L'environnement entrepreneurial concurrentiel et	en Management a une influence directe sur la culture de l'entreprise et ces performances commerciales et cela ne peut se faire qu'avec une prise en compte de la culture interne de l'entreprise combiné a une étude accrue de son environnement socio-économique et concurrentiel.
Analyse sur la stratégie d'amélioration de la performance des entreprises de conseil en management	Chia-Chi Lee	La taille des cabinets de conseil Le contrôle du processus de consulting-management L'environnement concurrentiel.	Les résultats des recherches indiquent que les cabinets comptables doivent élaborer des stratégies de développement qui vont servir de références pour les marchés des entreprises de conseil en gestion tout en prenant en considération la concurrence féroce du marché des services d'audit et de fiscalité. le renforcement des avantages concurrentiels dynamiseront la performance des cabinets d'expertise comptable.
Conseils aux entreprises des experts-comptables et performance des PME	Pierre John Carey	Relation de causalité entre le consulting-mangement et la performance commerciale. Qualité de l'audit.	L'étude montre une relation directe l'achat de services de conseils aux entreprises et les performances des PME, et que la performance peut être augmenté si les gestionnaires prennent un service comportant le consulting-mangement et l'audit.
Contribution de l'expert-comptable à la performance des PME: une réflexion théorique		Efficacité de la mission de l'expert-comptable. Processus de décision. Environnement juridique et fiscal.	L'étude démontre un effet plutôt direct du travail de l'expert-comptable sur la performance notamment grâce à l'amélioration du processus de décision. La conscience de l'importance de l'expertise comptable chez les gestionnaires des entreprise (PME) est décisif car ce service peut être coûteux. Les aspects juridiques et fiscaux sont à prendre en considération dans cette contribution.
La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise	Mr. Bouras Boukhalfa Mr. Ali.Ziane. Med.O Mr. SkanderNaim	Qualité de l'audit. Etude du marché ciblé	L'audit interne apporte une vraie valeur ajoutée à l'amélioration du système du contrôle interne en termes d'efficacité. La détection des insuffisances, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne Maîtrise des risques opérationnels Le système de contrôle interne joue un rôle important dans l'amélioration des performances d'une entreprise.
L'impact des services de conseil sur les performances des PME iraniennes: une étude empirique du rôle des comptables professionnelles.	Yahya Kamyabi SuselaSelvarajDevi	- Services de conseil - Connaissance des propriétaires / gestionnaires. - Intensité concurrentielle.	L'utilisation de services de consultants est liée fortement à la nature de l'environnement concurrentielle. Le conseil comptable impacte positivement et durablement et améliore significativement la performance de l'entreprise.
Le rôle consultatif des Instituts d'administration publique et de développement administratif dans	Dr Khalid ben Mohammed Al-Batal Dr Nasser bin Ali	- Qualité des institutions publique	L'impact de l'environnement concurrentiel joue un rôle primordiale dans réalisation de la mission du consultant en combinaison avec la bonne gouvernance des institutions publiques d'Arabie saoudite.

l'amélioration du niveau de performance des agences gouvernementales: réalité, obstacles et perspectives de développement	Al-Qahtani	- Qualité du consulting -Environnement concurrentiel	
La consultation managériale et son effet sur la prise de décision et la résolution de problèmes: une étude empirique sur le (Ciment, sociétés de phosphate et de potasse),	Mohammed Salameh Awwad	- La qualité du conseil. - Environnement concurrentiel - Environnement fiscal et juridique	Le rapport du consultant est décisif dans la prise de décision final du gestionnaire dans la résolution des problèmes a court et à long terme de l'entreprise Les compétences du consultant ont un rôle important dans la résolution des contraintes environnementales de l'entreprise (juridiques, sociétales, concurrentiels ...etc.)

Conclusion:

L'analyse des travaux théoriques et empiriques mobilisés dans ce chapitre met en évidence la place centrale qu'occupe désormais le consulting-management dans les recherches consacrées à la performance des entreprises. La littérature en sciences de gestion témoigne d'un intérêt croissant pour cette relation, en particulier dans les économies libérales avancées, tant anglo-saxonnes qu'européennes, où le recours au conseil s'est progressivement institutionnalisé comme une pratique managériale courante. Dans ces contextes, le consulting-management est généralement appréhendé comme un levier stratégique permettant aux entreprises de faire face à la complexité croissante de leur environnement, d'améliorer leurs processus internes et de renforcer leur capacité d'adaptation. Les résultats de ces travaux suggèrent que l'intervention de consultants externes peut contribuer, sous certaines conditions, à l'amélioration des performances financières, commerciales, organisationnelles et sociales.

Toutefois, l'examen approfondi de la littérature révèle que cette relation entre consulting-management et performance ne saurait être considérée comme linéaire ni systématiquement positive. Les recherches mettent en évidence des résultats contrastés, soulignant que les effets du consulting dépendent étroitement des modalités de mise en œuvre des interventions, du degré d'appropriation des recommandations par les acteurs internes et de la cohérence entre les solutions proposées et le contexte spécifique de l'entreprise. Certains auteurs attirent ainsi l'attention sur les limites du recours au consulting, notamment en raison du coût parfois élevé des missions, des résistances organisationnelles au changement ou encore du risque de dépendance excessive à l'expertise externe. Ces constats invitent à dépasser une vision idéalisée du consulting-management pour en proposer une lecture plus nuancée, intégrant à la fois ses apports potentiels et ses contraintes.

Par ailleurs, les travaux portant sur l'influence de l'environnement entrepreneurial sur la performance des entreprises soulignent le rôle déterminant des facteurs externes dans la dynamique de création de valeur. L'intensité concurrentielle, la volatilité des marchés, les évolutions technologiques rapides et les contraintes réglementaires exercent une pression croissante sur les organisations, les obligeant à adapter en permanence leurs stratégies et leurs modes de fonctionnement. Dans ce contexte marqué par l'incertitude et la complexité, le consulting-management apparaît comme un dispositif d'accompagnement stratégique susceptible d'aider les entreprises à analyser leur environnement, à anticiper les changements et à ajuster leurs choix organisationnels. Le consultant joue alors un rôle d'intermédiaire cognitif et

méthodologique, facilitant la structuration de la réflexion stratégique et la mise en œuvre de réponses adaptées aux contraintes externes.

Néanmoins, l'efficacité du consulting-management demeure conditionnée par plusieurs facteurs clés. Elle suppose, d'une part, une adéquation entre les recommandations formulées et les capacités internes de l'entreprise, tant en termes de ressources que de compétences et de culture organisationnelle. Elle requiert, d'autre part, une implication active des dirigeants et des parties prenantes internes dans le processus de consultation, afin de favoriser l'appropriation des solutions proposées et leur inscription durable dans les pratiques managériales. Le consulting-management ne peut ainsi être envisagé comme une solution universelle ou clé en main, mais plutôt comme un dispositif contingent, dont la performance dépend de son inscription dans un contexte organisationnel et environnemental donné.

En définitive, cette revue de la littérature met en lumière la nécessité d'adopter une approche intégrative et contextualisée pour appréhender la relation entre consulting-management, environnement entrepreneurial et performance de l'entreprise. Elle souligne que le consulting peut constituer un levier pertinent d'amélioration de la performance globale, à condition d'être mobilisé de manière réfléchie, adaptée et cohérente avec les spécificités de l'organisation. Ces éléments justifient la poursuite d'investigations empiriques visant à mieux comprendre les mécanismes par lesquels le consulting-management influence la performance, ainsi que les conditions sous lesquelles ses effets peuvent être optimisés.

Chapitre V:
Partie Pratique

Chapitre V: Partie Pratique

Introduction:

À travers ce chapitre, nous aborderons l'étude de terrain menée pour répondre aux hypothèses de la recherche et analyser les réponses obtenues à partir de l'outil de recherche qui a été distribué à un échantillon composé d'individus travaillant à différents niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, dans 65 entreprises économiques opérant dans les wilayas de Tlemcen, SBA, Ain Temouchent, Oran, Alger, cependant nous avons sélectionné 30 entreprises qui ont répondu au questionnaire. Ceci, afin d'obtenir davantage d'informations liées au sujet de la recherche, qui comprend la réalité de l'impact du consulting Management sur la performance des entreprises Algérienne, ainsi que la place du consulting Management au niveau de ces organisations. Les entreprises économiques (voir l'annexe n° 02) qui constituent l'échantillon de l'étude dont les individus ont été interrogés sont:

Tableau n° (5-1): Liste des établissements inclus dans l'échantillon de l'étude dans les Wilayas citées ci dessus .

N°	Nom de l'entreprise	Localisation
1.	Expo seram	Tlemcen
2.	Cabinet d'audit mehdaoui	Tlemcen
3.	Bekhchi gaz et hydraulique	Tlemcen
4.	Brixi équipements	Tlemcen
5.	Moussaoui telecom	Tlemcen
6.	Pomaria –Hotel -	Tlemcen
7.	N.P.U. Tlemcen (Publications universitaires)	Tlemcen
8.	Boudjemaa Bat ETS	Tlemcen
9.	Zenata Voyages	Tlemcen
10.	ETP Benayed	Tlemcen
11.	E.U.R.L. CFA PLASTE	Tlemcen
12.	SARL Alphawaed Parapharm	Tlemcen
13.	Dergal Abdelmalek	Tlemcen
14.	ISOBAL Tlemcen	Tlemcen
15.	GEELY Automobile	Tlemcen
16.	Maghreb Leasing Algérie	Tlemcen
17.	ACF Tlemcen	Tlemcen

18.	CANAL PLAST	Tlemcen
19.	NIGAPHARM	Tlemcen
20.	SARL Matelas Atlas	Tlemcen
21.	CIAR 3670	Temouchent
22.	Kaci Pub	Temouchent
23.	Habri Sports	Alger
24.	Zaweche Nutrition	Oran
25.	Groupe Hasnaoui	Sidi Bel Abbes
26.	Sarl ICA Chiali	Oran
27.	Entreprise Amrane	Oran
28.	Sarl Med	Sidi Bel Abbes
29.	BDL ALGER –Hussein Dey -	Alger
30.	Groupe Frères Bourahli	Oran

Source: Réalisé par le chercheur

I-Méthodes statistiques:

1-Moyenne arithmétique: Cette mesure a permis d'évaluer le niveau des réponses en fonction des réactions des participants au questionnaire.

2-Écart-type: L'écart-type a été utilisé pour mesurer la dispersion des réponses des participants, permettant ainsi une analyse approfondie de la variabilité des résultats pour chaque axe étudié.

3-Alpha de Cronbach: Ce test a été appliqué pour évaluer la fiabilité du questionnaire, en vérifiant la cohérence interne des items mesurant les concepts étudiés.

4-Corrélations de Pearson: analyse les relations entre les variables.

5-Régression linéaire: évalue l'impact de la digitalisation sur la formation comptable.

6-ANOVA: compare les groupes pour tester les différences significatives.

II- Traitements statistiques

1-Population et échantillon de l'étude

La population générale (originale) de l'étude, à laquelle les résultats de l'étude peuvent être généralisés, est constituée de l'ensemble des entreprises et des institutions actives dans le secteur des affaires tel que l'industrie, service, agricole, Energie. La population de l'étude comprenait les gérants et propriétaires de l'entreprise travaillant dans le secteur privé, où un

échantillon aléatoire simple (Simple Random Sample) a été prélevé en raison de l'homogénéité entre les entreprises privées étudiées. Soixante Cinq (65) questionnaires, préparés à cet effet, ont été distribués aux employés des institutions étudiées sur la base de la loi des proportions, considérant que la taille optimale de l'échantillon est atteinte à un pourcentage de (50%), avec un niveau de confiance de (95%) et un taux d'erreur de (5%), ce qui a permis de déterminer la taille de l'échantillon de l'étude comme suit:

$$n = t^2 P(1-P) \dots \dots \dots (1)$$

Où:

T: Nombre d'unités standard, soit + 1,96 pour un niveau de confiance de 95%.

P: Proportion du nombre d'éléments qui possèdent les caractéristiques faisant l'objet de la recherche, soit 50%.

D: Marge d'erreur, soit 5% pour un niveau de confiance de 95%.

La distribution et la collecte ont pris une période de temps considérable, grâce aux visites de terrain effectuées par le chercheur auprès des institutions susmentionnées. Le nombre de questionnaires récupérés s'est élevé à (65) questionnaires, ce qui représente un taux de 100% des questionnaires distribués. Après examen des questionnaires, 35 d'entre eux ont été écartés en raison de leur non-validité. Le nombre de questionnaires restants s'élève à 30, et ce sont ceux qui ont fait l'objet de l'étude.

2-Méthodologie de l'étude:

Compte tenu de la nature de cette étude et des objectifs qu'elle vise à atteindre, on a utilisé la méthode descriptive d'enquête (Survey). Cette méthode est considérée comme la plus appropriée pour cette étude, dans le but d'obtenir les données nécessaires. La méthode descriptive d'enquête est l'une des méthodes les plus utilisées dans les sciences humaines et sociales, qui nécessitent l'investigation des opinions d'un large échantillon de la population étudiée, dans le but d'analyser le phénomène et de parvenir à des résultats qui contribuent à résoudre certains problèmes ou à planifier l'avenir.

3-Méthodes de collecte de données

On a utilisé deux sources principales d'informations, conformément aux détails méthodologiques de l'étude des phénomènes dans les sciences sociales

3-1.Sources secondaires

Elles se présentent sous la forme de la littérature de l'étude et des documents relatifs à ce sujet, tels que les livres et les revues publiés dans ce domaine, dans le but de fournir un cadre théorique qui explique les variables de l'étude, tant du point de vue du consulting Management, l'environnement entrepreneurial que de la performance de l'entreprise.

3-2. Sources primaires

Le chercheur s'est appuyé sur la littérature de l'étude pour concevoir le questionnaire comme outil de collecte des données primaires relatives à l'étude, comprenant les variables de l'étude, qu'elles soient indépendantes, dépendantes ou fonctionnelles, et composé de trois parties, comme suit:

A. Première partie: Elle comprend les données relatives à certaines caractéristiques personnelles des individus de l'échantillon de l'étude, à savoir: le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, fonction de l'interviewé, activité de l'entreprise, date de création, etc.

B. Deuxième partie: Elle est constituée des énoncés relatifs à la mesure des variables du consulting management et son impact sur la performance de l'entreprise.

Tableau (5-2): Éléments spécifiques à la dimension du consulting Management, l'environnement entrepreneurial et la performance de l'entreprise.

Groupe de question	Variable
Question (01-09)	Caractéristique des interviewé
Question (10-19)	Performance de l'entreprise
Question (20-32)	Consulting Management
Question (33-47)	Environnement entrepreneurial

Source: conçu par le chercheur en se basant sur SPSS.

Une échelle de Likert à cinq points a été utilisée pour mesurer les dimensions de la Performance ainsi que le consulting Management, selon le barème suivant:

Tableau (5-3): Degrés de l'échelle de Likert utilisée dans l'étude.

Réponse	Fortement d'accord	D'accord	Ni en accord, ni en désaccord	En désaccord	Fortement en Désaccord
Degré	1	2	3	4	5

Source: Conçu par le chercheur en se basant sur SPSS.

III. La fiabilité:

La validité interne vise à mesurer le degré de cohérence de chaque item d'un questionnaire avec le domaine auquel il appartient. Le chercheur a calculé la validité interne du questionnaire en plus du coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach), et ce, en calculant les coefficients de corrélation entre chaque item et les domaines du questionnaire, ainsi qu'avec le score total du domaine lui-même. Le coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach) a été utilisé pour mesurer le degré de fiabilité des échelles utilisées, afin de s'assurer du degré de cohérence interne de ces énoncés. La valeur de l'alpha de Cronbach pour les dimensions de l'outil d'étude a varié entre 0,884 et 0,908, et les données obtenues à partir de celui-ci indiquent que l'outil de cette étude peut être décrit comme fiable, qu'il est soumis à un degré élevé de crédibilité et qu'il est approprié pour mesurer les variables.

Alpha de Cronbach global du questionnaire:

Le coefficient de cronbach ici present dans notre étude calcule la cohérence interne des groupes de questions du questionnaire (la fiabilité des questions posés)

Tableau(5-4): Fiabilité des échelles de mesure (Alpha de Cronbach)

Dimensions analysées	Alpha de Cronbach (α)
Caractéristiques des interviewés	0,80
Performance	0,75
Consulting–management	0,70
Environnement entrepreneurial	0,73
Moyenne générale	0,74

Source: Conçu par le chercheur en se basant sur SPSS.

La fiabilité des instruments de mesure a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, Les résultats obtenus indiquent des niveaux de cohérence interne globalement satisfaisants pour l'ensemble des dimensions retenues. En effet, les valeurs de l'alpha varient entre 0,70 et 0,80, ce qui dépasse le seuil minimal généralement admis dans les recherches en sciences de gestion. La valeur moyenne globale de l'alpha de Cronbach s'établit à 0,74,

traduisant ainsi une cohérence interne acceptable des échelles de mesure et confirmant la fiabilité des données collectées dans le cadre de cette étude.

VI-L'analyse des variables démographiques

Les résultats de l'échantillon des participants à l'étude seront analysés en fonction des variables Fonctionnelles et démographiques, et toutes les conclusions les concernant seront analysées afin d'identifier les principales différences obtenues.

Tableau (5-5): La répartition de l'étude selon le sexe:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculin	26	86.7	86.7	86.7
	Féminin	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par le chercheur en se basant sur SPSS.

L'analyse de la variable « genre » révèle un déséquilibre marqué dans la répartition des participants. Sur un total de 30 répondants, 26 (86,7%) sont des hommes et seulement 4 (13,3%) des femmes. Ce résultat, confirmé par le pourcentage cumulatif atteignant 100%, montre que l'échantillon est fortement masculinisé.

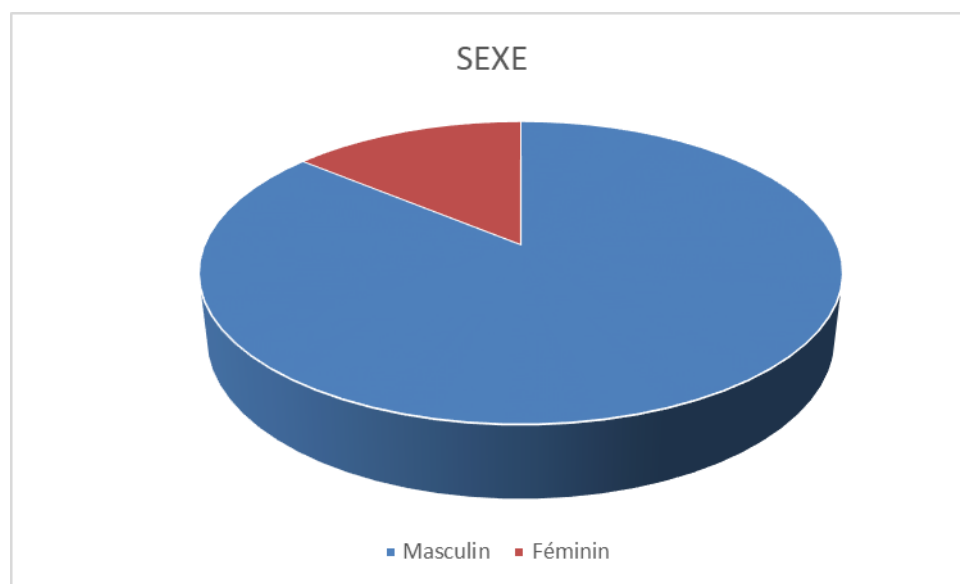


Figure (5-1): Répartition de sexe

Source: analyse via logiciel SPSS

Le diagramme circulaire illustre cette prédominance masculine, traduisant la réalité socio-économique du contexte algérien où les postes à responsabilité – notamment dans les domaines financier, comptable et managérial – sont majoritairement occupés par des hommes. Ce constat met en évidence la nécessité d'élargir les futures recherches afin d'inclure davantage de participantes, dans une perspective de meilleure représentativité et d'analyse genrée plus équilibrée.

❖ **La répartition de l'étude selon l'âge:**

Tableau (5-6): Répartition des participants selon l'âge

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins de 30 ans	3	10.0	10.0	10.0
	30-39	12	40.0	40.0	50.0
	40-49	7	23.3	23.3	73.3
	Plus de 50	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: conçu par l'étudiant en se basant sur les résultats du SPSS.

En analysant la répartition des individus, nous constatant que L'analyse de la variable « âge » met en évidence une prédominance des participants âgés de 30 à 49 ans. Sur les 30 répondants, 40% appartiennent à la tranche 30-39 ans, suivis de 23,3% dans la tranche 40-49 ans. La catégorie des plus de 50 ans représente 26,7%, tandis que les moins de 30 ans ne constituent que 10% de l'échantillon.

Ces résultats indiquent que la majorité de l'échantillon est composée de participants en milieu de carrière, souvent associés à un niveau d'expérience professionnelle et de qualification plus élevé. La faible proportion des moins de 30 ans pourrait refléter une sous-représentation des jeunes cadres, liée à la rareté de l'accès précoce aux postes de responsabilité ou à un faible intérêt de cette tranche d'âge pour ce type d'étude.

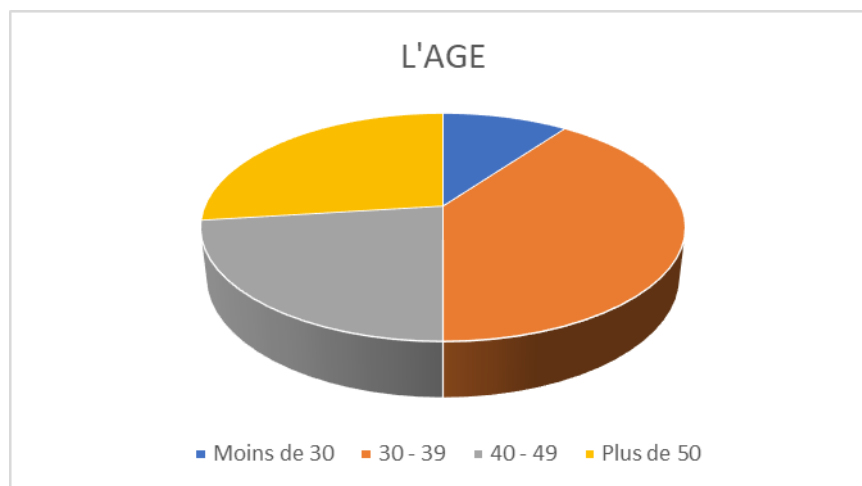


Figure (5-2): Répartition d'âge.

Source: Analyse via logiciel SPSS 26

L'analyse du diagramme circulaire révèle que l'échantillon se répartit en quatre groupes d'âge distincts. La tranche la plus représentée est celle des 30 à 39 ans (40%), suivie des participants de plus de 50 ans (26,7%) et de ceux âgés de 40 à 49 ans (23,3%). Enfin, les moins de 30 ans représentent seulement 10% de l'échantillon.

Cette distribution met en évidence la transformation progressive de l'entreprise algérienne: la forte représentation des 30-39 ans traduit l'émergence d'une génération de cadres ayant bénéficié d'une formation universitaire solide et d'une expérience professionnelle significative. La présence importante des cadres plus âgés (plus de 50 ans et 40-49 ans) reflète la coexistence de l'ancienne génération et de nouvelles pratiques managériales, favorisant un renouvellement graduel des responsabilités au sein des entreprises. La faible proportion des moins de 30 ans pourrait être liée à un accès encore limité aux postes de décision pour les jeunes professionnels ou à leur rendement encore en phase d'apprentissage.

L'analyse selon le niveau d'étude

Chaque niveau d'étude apporte des perspectives et des compréhensions différentes, ce qui influencera notre approche, et cela permettra de poser les bases nécessaires pour aborder l'analyse, les résultats obtenus sont:

Tableau (5-7): Répartition des participants selon le niveau d'études.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baccalauréat	4	13.3	13.3	13.3
	License	13	43.3	43.3	56.7
	Ingénieur	6	20.0	20.0	76.7
	Master	5	16.7	16.7	93.3
	Magistère	1	3.3	3.3	96.7
	Doctorat	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: conçu par l'étudiant en se basant sur les résultats du SPSS.

Révèle que la majorité des participants détiennent un diplôme de **licence** (43,3%), suivis par les titulaires de diplômes d'ingénieur (20%) et de master (16,7%). Les niveaux de baccalauréat représentent 13,3%, tandis que les diplômes de magistère et de doctorat sont faiblement représentés (3,3% chacun).

Ces résultats montrent que l'échantillon est majoritairement composé de participants ayant un niveau d'éducation supérieur de type licence, ce qui peut favoriser une meilleure compréhension des concepts de management et de performance abordés dans le questionnaire. La présence d'ingénieurs et de diplômés de master contribue également à la diversité académique de l'échantillon, tandis que la faible proportion de détenteurs de magistère et doctorat reflète la rareté de ces niveaux dans le contexte étudié.

Cette distribution peut être expliquée par les **opportunités éducatives** et les **exigences du marché du travail algérien**, qui privilégient les diplômes de premier et deuxième cycles universitaires pour les postes de responsabilité dans les entreprises privées.

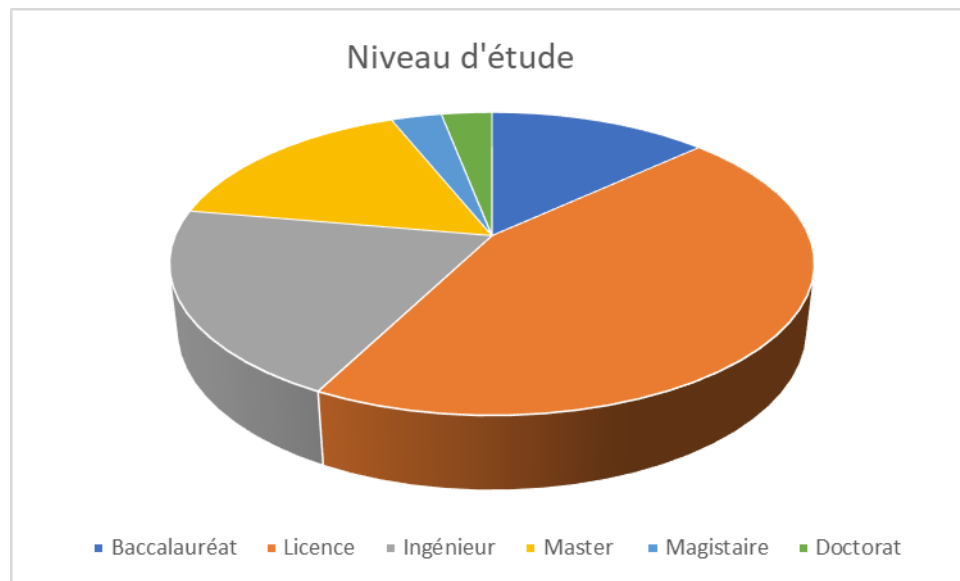


Figure (5-3): Répartition niveau d'études

Source: Analyse via logiciel SPSS 26

Tableau (5-8): L'analyse selon la Fonction.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrateur	30	100.0	100.0	100.0

Montre une homogénéité totale dans l'échantillon étudié: **100% des participants occupent le poste d'administrateur**. Cette uniformité fonctionnelle renforce la cohérence des réponses, puisque l'ensemble des répondants partage des responsabilités et des perspectives similaires sur la gestion et la performance de l'entreprise.

Toutefois, cette concentration sur un seul poste peut constituer une **limite méthodologique**, car les résultats reflètent exclusivement la vision des administrateurs et peuvent ne pas être généralisables aux autres catégories d'employés (comptables, financiers, responsables opérationnels, etc.).

Ce choix peut s'expliquer par la nature même de l'étude, qui s'adresse prioritairement à des acteurs occupant des postes de décision stratégique et de contrôle, les mieux placés pour évaluer l'impact du consulting-management sur la performance organisationnelle.

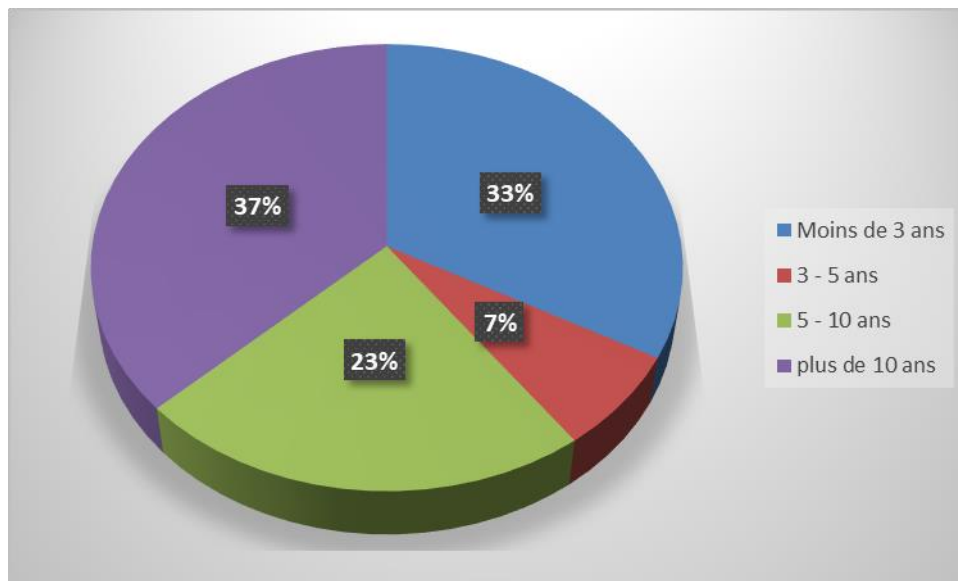


Figure (5-4): La fonction occupé

Source: Analyse via logiciel SPSS.

En analysant les résultats obtenus, nous remarquons que L'analyse de la variable « ancienneté » révèle que **36,7%** des répondants occupent leur poste depuis plus de dix ans, traduisant un haut niveau d'expérience et une stabilité notable dans les fonctions clés de l'entreprise. Par ailleurs, **33,3%** des participants sont en poste depuis moins de trois ans, ce qui peut refléter soit une rotation récente du personnel, soit l'intégration de nouvelles compétences dans les équipes dirigeantes. Les catégories intermédiaires (3-5 ans et 5-10 ans) sont moins représentées (6,7% et 23,3% respectivement), suggérant une tendance à la polarisation entre anciens et nouveaux cadres.

Cette diversité d'ancienneté constitue un atout stratégique, combinant la transmission de savoir-faire des cadres expérimentés et l'apport de perspectives nouvelles des récents recrutés. Toutefois, la proportion importante de nouvelles nominations mérite une attention particulière: des initiatives visant à renforcer la rétention des talents et à faciliter leur intégration (mentorat, formation continue) pourraient optimiser la stabilité organisationnelle et améliorer la performance globale.

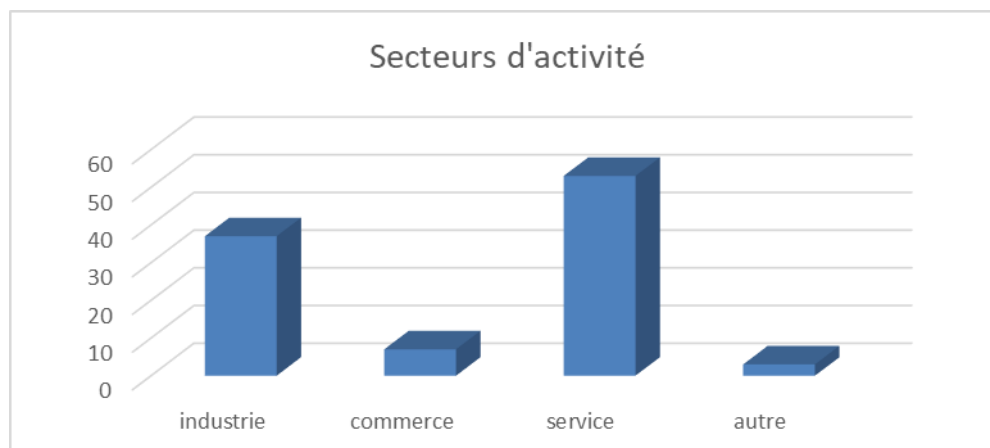
Tableau (5-9): L'analyse selon secteur d'activité.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Industrie	11	36.7	36.7	36.7
	Commerce	2	6.7	6.7	43.3
	Services	16	53.3	53.3	96.7
	4	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'analyse de la variable « secteur d'activité » indique que la majorité des participants évoluent dans le **secteur des services** (53,3%), suivi par le secteur **industriel** (36,7%). Le **commerce** est faiblement représenté (6,7%), tandis que la catégorie **autre** regroupe un nombre marginal de répondants (3,3%).

Cette distribution traduit une forte orientation de l'échantillon vers les activités de services, ce qui peut refléter l'évolution du tissu économique local, caractérisé par un développement croissant des activités tertiaires. La faible présence du secteur commercial pourrait être perçue soit comme une limite de représentativité, soit comme une opportunité de recherche sur un segment moins exploré. La catégorie « autre », bien que marginale, pourrait renvoyer à des secteurs émergents ou spécifiques, justifiant une attention particulière dans de futures investigations.

**Figure (5-5): Secteurs d'activités.**

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'examen de la variable « secteur d'activité » montre que l'échantillon étudié est dominé par le **secteur des services** (53,3%), suivi par l'**industrie** (36,7%). Les secteurs du **commerce** et « autre » sont faiblement représentés (respectivement 6,7% et 3,3%).

Cette prédominance du secteur tertiaire illustre l'importance croissante des services dans le tissu économique algérien et peut expliquer que les pratiques managériales et de consulting y trouvent un terrain d'application privilégié. La faible présence du secteur commercial pourrait traduire soit un désintérêt de cette catégorie d'acteurs pour l'étude, soit un volume structurellement moindre de ce type d'entreprises dans la région. La catégorie « autre », bien que marginale, peut constituer un indicateur de l'émergence de nouveaux secteurs nécessitant une exploration plus approfondie.

Ainsi, les résultats de cette étude sont particulièrement représentatifs du secteur des services, ce qui en renforce la pertinence pour l'élaboration de stratégies de développement et d'amélioration de la performance dans ce domaine.

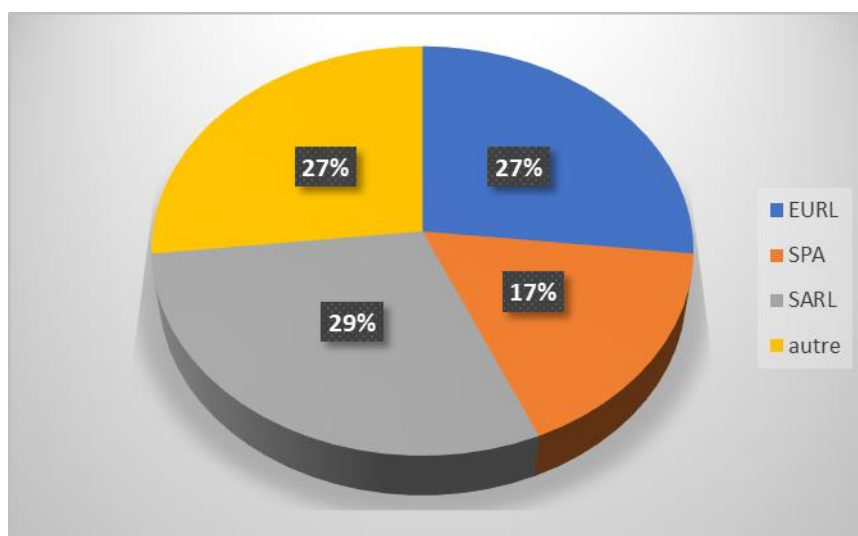
Tableau (5-10): L'analyse statut juridique .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EURL	8	26.7	26.7	26.7
	SPA	5	16.7	16.7	43.3
	SARL	9	30.0	30.0	73.3
	6	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par le chercheur en se basant sur SPSS.

La variable « statut juridique » indique une prépondérance des SARL (30%), confirmant que ce type d'entité constitue l'option la plus courante parmi les sociétés de l'échantillon. et les entreprises catégorisées comme « autres » se suivent de près, reflétant une diversité certaine en termes de formes juridiques. Les SPA sont sous-représentées (16,7%), ce qui pourrait indiquer un usage moindre de cette forme par les entreprises de taille moyenne ou favoriser une gouvernance plus flexible.

Cette distribution suggère que les entreprises privilégient des statuts offrant flexibilité et adaptation aux besoins des PME algériennes, en particulier la SARL qui combine responsabilité limitée et simplicité administrative. L'exploration des raisons motivant le choix d'une EURL ou d'une SPA permettrait de mieux comprendre les contraintes ou stratégies qui sous-tendent la structuration juridique des entreprises.

**Figure (5-6): statuts juridiques**

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-11): La création d'entreprise remonte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins De 5 Ans	4	13.3	13.3	13.3
	Entre 5 Et 10 Ans	3	10.0	10.0	23.3
	Plus De 10 Ans	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par le chercheur en se basant sur SPSS.

L'analyse de l'ancienneté des entreprises de l'échantillon montre une nette prédominance des organisations créées **il y a plus de dix ans** (76,7%), traduisant une forte stabilité et une implantation durable sur le marché. Les entreprises de moins de cinq ans représentent 13,3%, tandis que celles ayant entre cinq et dix ans ne constituent que 10%.

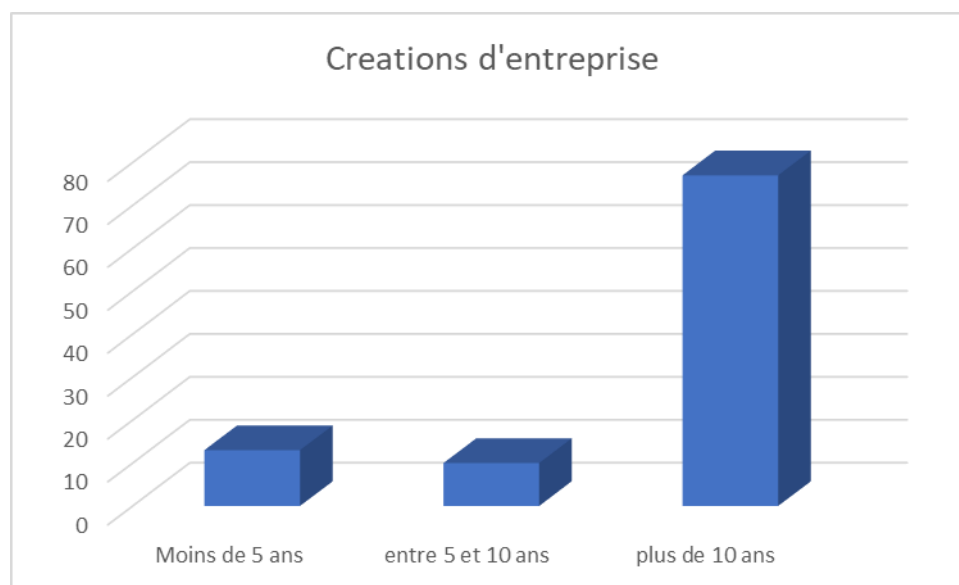
Ces résultats mettent en évidence que l'échantillon est principalement composé d'entreprises expérimentées, susceptibles de disposer de pratiques managériales et organisationnelles plus matures. La faible proportion de jeunes entreprises peut signaler un environnement concurrentiel exigeant ou des obstacles à la pérennité des nouvelles structures.

Ces constats soulignent l'importance de concevoir des politiques de soutien à l'entrepreneuriat, visant à faciliter l'intégration des nouveaux entrants et à encourager l'innovation. Des initiatives d'accompagnement, de financement et d'incubation pourraient contribuer à renforcer la diversité et le renouvellement du tissu économique.

Tableau (5-12):La création d'entreprise remonte.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	26	86.7	86.7	86.7
	NON	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par le chercheur en se basant sur SPSS.

**Figure (5-7):** création d'entreprise.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Les résultats montrent qu'une **grande majorité des répondants (86,7%)** déclarent connaître la notion de performance, contre seulement 13,3% qui en ignorent le concept. Cette proportion élevée traduit une sensibilisation importante des participants aux enjeux de performance, ce qui constitue un indicateur positif pour la mise en place de pratiques de gestion orientées vers l'efficacité et l'amélioration continue.

La faible proportion de répondants non sensibilisés suggère toutefois l'opportunité de mettre en œuvre des actions de formation ou de sensibilisation ciblées, afin d'assurer une compréhension homogène de ce concept stratégique au sein des organisations.

Ainsi, le contexte observé offre un terrain favorable à la diffusion de politiques de performance et de management de la qualité, tout en nécessitant des efforts pour inclure la minorité moins informée dans une démarche collective de progression.

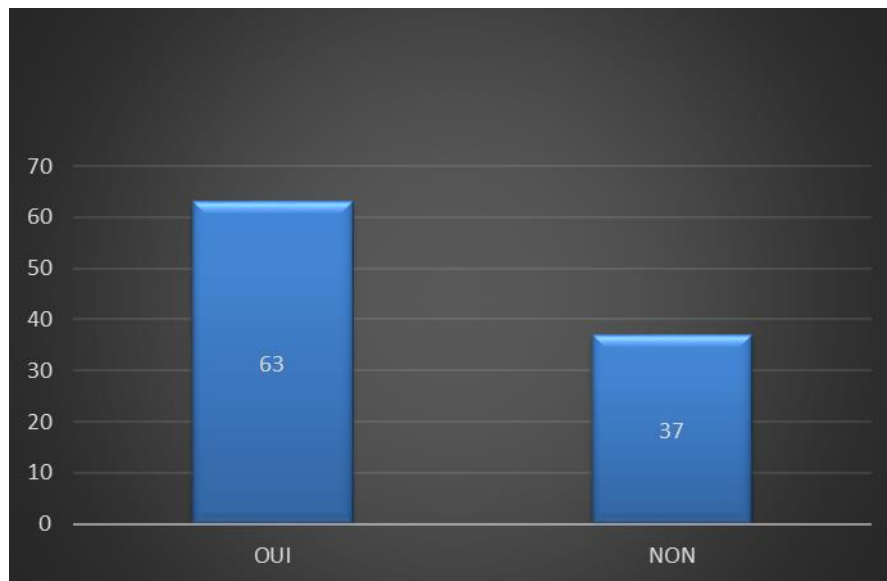


Figure (5-8): concept de performance

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-13): Types de Performance Mesurés dans l'Entreprise.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SOCIALE	6	20.0	20.0	20.0
	FINANCIERE ECONOMIC	23	76.7	76.7	96.7
	ENVIRONNEMENTALES	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Cette étude montre que **76,7%** des participants privilégient la **performance financière et économique**, confirmant que la rentabilité et les résultats financiers constituent les indicateurs les plus suivis dans les entreprises. La **performance sociale** est prise en compte par **20%** des répondants, traduisant une certaine sensibilité aux enjeux sociaux, bien qu'elle reste secondaire. Enfin, la **performance environnementale** n'est mesurée que par **3,3%** des participants, révélant une très faible intégration des dimensions écologiques dans l'évaluation globale des organisations.

Ces résultats mettent en lumière une forte orientation financière, caractéristique des modèles de gestion centrés sur la productivité et la rentabilité. Toutefois, l'intégration plus systématique des indicateurs sociaux et environnementaux apparaît comme une perspective nécessaire pour tendre vers une approche **plus équilibrée et durable** de la performance.

La mise en place de programmes de sensibilisation à la **responsabilité sociale des entreprises (RSE)** et d'outils de mesure des impacts non financiers pourrait constituer un

levier stratégique pour améliorer l'image des organisations et répondre aux nouvelles exigences de durabilité et de gouvernance responsable.

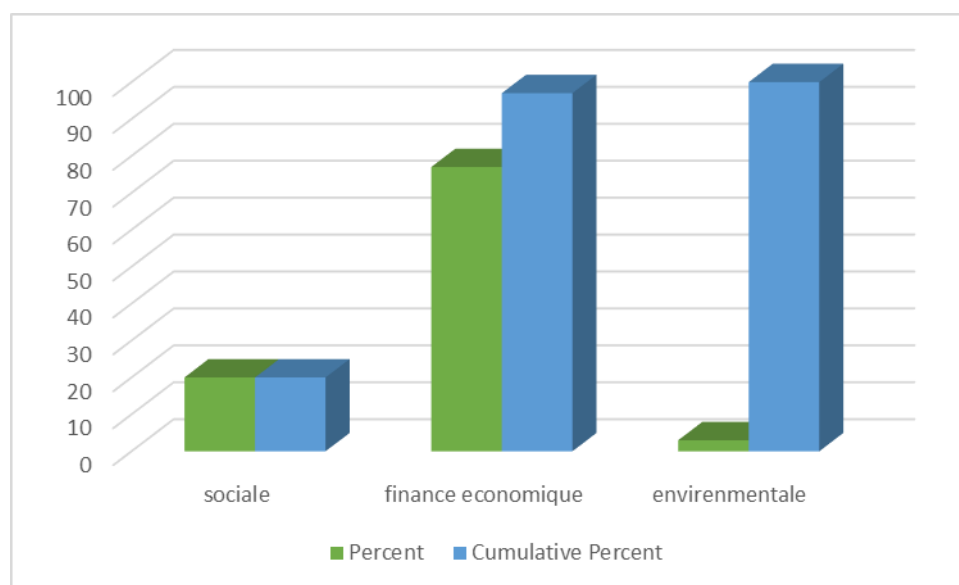


Figure (5-9): Performances mesurés.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-14): Les outils financiers les plus utilisés dans les entreprises.

		Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contrôle De Gestion	3	10.0	10.0	10.0
	Comptabilité Générale	9	30.0	30.0	40.0
	Conseil De Management	12	40.0	40.0	80.0
	Audit	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'examen des données révèle que le **conseil en management** constitue l'outil le plus utilisé par les entreprises de l'échantillon (**40%**), traduisant un recours important à l'expertise interne ou externe pour l'orientation stratégique. La **comptabilité générale** arrive en deuxième position (**30%**), confirmant son rôle central dans le suivi financier et la production d'informations essentielles à la prise de décision. L'**audit** (20%) et le **contrôle de gestion** (10%) sont moins mobilisés, bien qu'ils contribuent à l'évaluation et au pilotage des performances.

Ces résultats suggèrent que, si le conseil en management joue un rôle déterminant dans la dynamique décisionnelle, le développement des pratiques de contrôle de gestion et d'audit pourrait renforcer l'autonomie interne des entreprises et leur capacité à anticiper les risques.

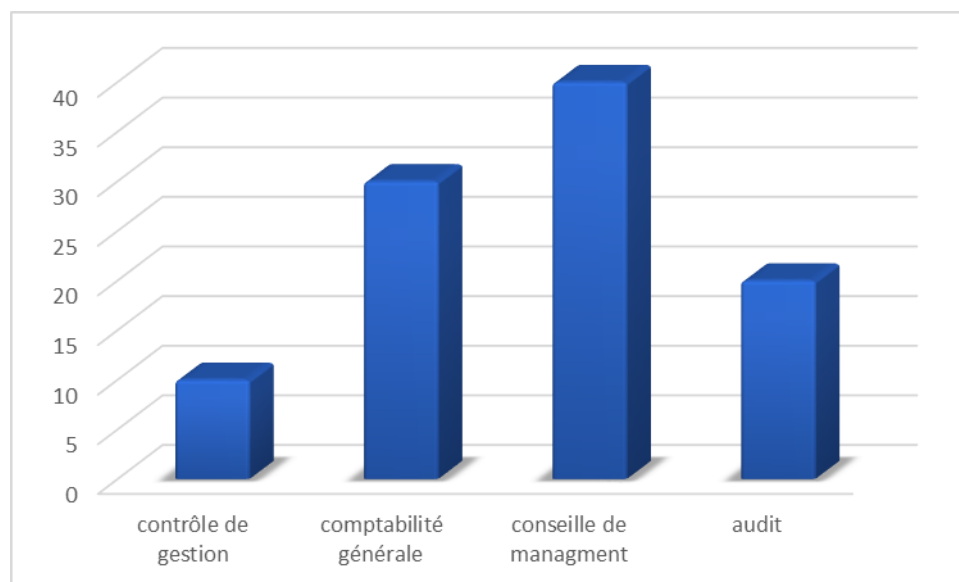


Figure (5-10): Outils financiers utilisés

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-15): Les nouveaux outils de performance adoptés par les entreprises dans ces dernières années.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eva Economic Value Added	15	50.0	50.0	50.0
	Sv Share Holders	5	16.7	16.7	66.7
	Roa Return On Assets	4	13.3	13.3	80.0
	4	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats montrent que l'EVA (**Economic Value Added**) est l'indicateur le plus utilisé par les répondants (**50%**), confirmant une forte orientation vers la création de valeur économique comme critère central de performance. La **Shareholder Value (SV)** est mobilisée par **16,7%** des participants, indiquant une considération pour la valeur créée au bénéfice des actionnaires, tandis que le **ROA (Return on Assets)** n'est utilisé que par **13,3%**, traduisant un recours plus limité à cet indicateur centré sur l'efficacité de l'utilisation des actifs. Enfin, **20%** des répondants déclarent employer d'« autres » outils, reflétant une diversité d'approches spécifiques ou sectorielles.

Il serait donc recommandé de **diversifier les outils de mesure** afin de fournir une évaluation plus complète de la santé financière et de la performance opérationnelle des entreprises. Des programmes de formation sur les indicateurs de performance financière et leur articulation pourraient renforcer la culture de pilotage stratégique au sein des organisations.

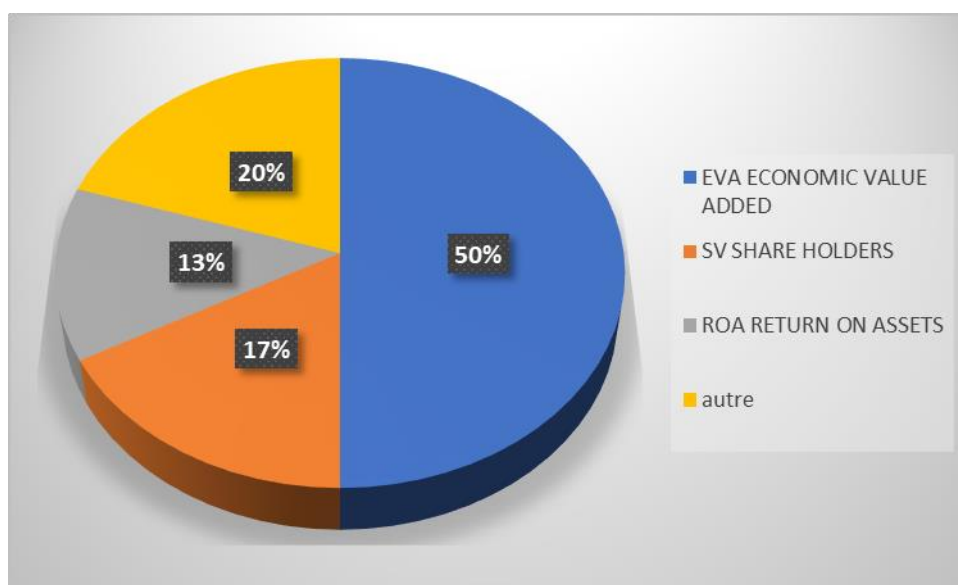


Figure (5-11): outils de performance utilisés.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-16): Amélioration de la performance au sein des entreprises .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L'audit	19	63.3	63.3	63.3
	Conseil En Management	10	33.3	33.3	96.7
	Le Contrôle De Gestion	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les données révèlent que l'**audit** constitue la méthode la plus mobilisée pour l'amélioration de la performance (**63,3%**), soulignant une forte dépendance des entreprises aux processus de vérification et d'évaluation pour identifier les points de progrès. Le **conseil en management** arrive en deuxième position (**33,3%**), traduisant le recours à l'expertise externe ou interne pour accompagner les ajustements stratégiques. En revanche, le **contrôle de gestion** est très peu utilisé (**3,3%**), ce qui met en évidence un manque d'exploitation de cet outil pourtant essentiel pour assurer un suivi régulier et prospectif des performances.

Ces résultats mettent en lumière l'importance de développer une **culture de pilotage continu**, en complétant les audits ponctuels par des mécanismes internes de suivi, tels que le contrôle de gestion. L'intégration de programmes de formation sur ces outils, combinée à des stratégies de conseil en management, pourrait renforcer la capacité des entreprises à anticiper les écarts de performance et à améliorer leur agilité organisationnelle.

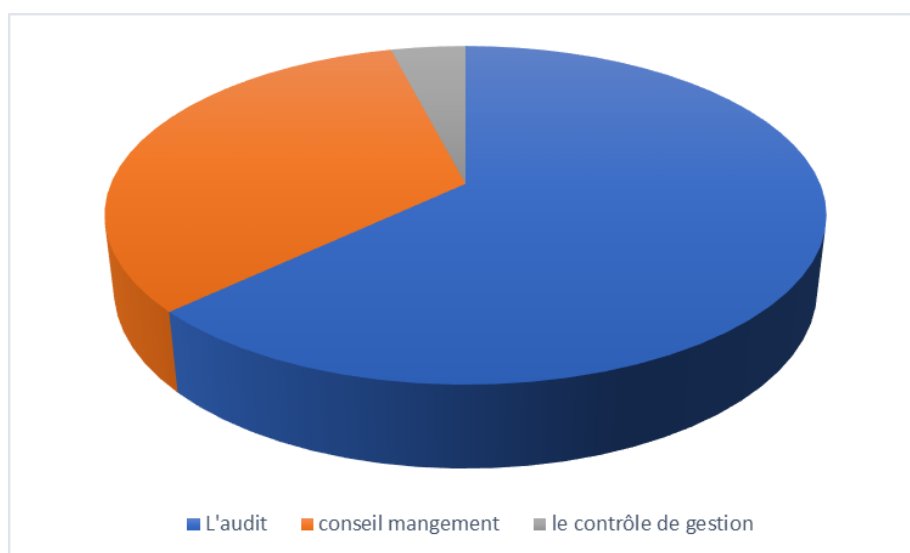


Figure (5-12): outils d'amélioration de la performance.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-17): Nécessité d'adopter des outils de mesure de performance.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	23	76.7	76.7	76.7
	NON	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats indiquent qu'une **large majorité des répondants (76,7%)** considère nécessaire l'adoption d'outils de mesure de la performance, traduisant une forte prise de conscience de leur rôle dans l'évaluation et l'amélioration des résultats organisationnels. En revanche, **23,3%** ne perçoivent pas cette nécessité, ce qui pourrait s'expliquer soit par une satisfaction à l'égard des méthodes de suivi actuellement en place, soit par un manque d'information quant aux avantages que procurent ces outils.

Cette tendance majoritaire constitue un signal favorable pour la mise en œuvre de solutions de mesure adaptées aux besoins de l'entreprise. Il serait pertinent d'accompagner cette adoption par des **programmes de formation** sur l'utilisation des outils de performance,

afin de maximiser leur efficacité et de garantir l'alignement entre les objectifs stratégiques et les résultats mesurés. La mise en place de **systèmes de suivi et d'évaluation intégrés** pourrait également contribuer à renforcer la culture de la performance et à améliorer la prise de décision.

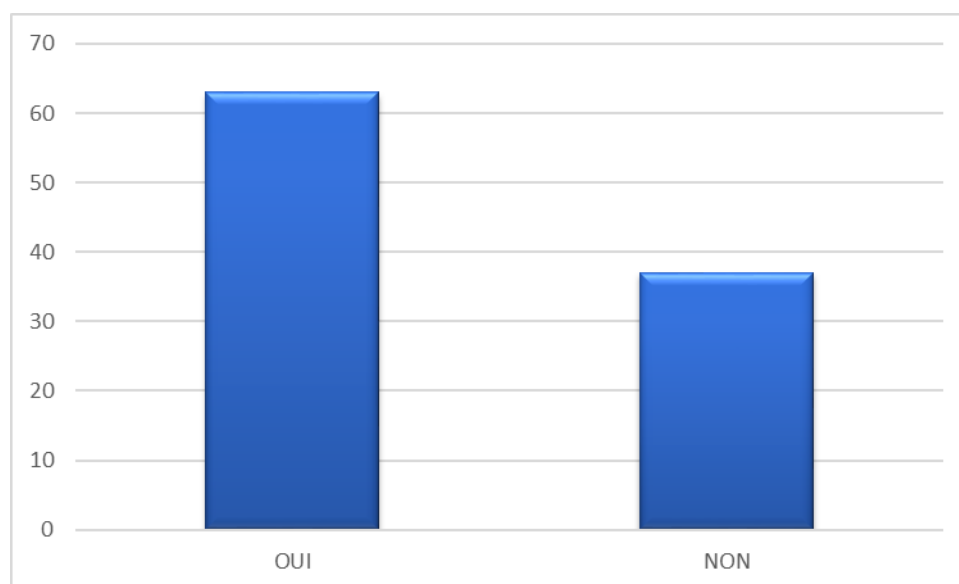


Figure (5-13): La nécessité des outils de performance.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-18): Existence d'un service de mesure et d'amélioration de performance .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	8	26.7	26.7	26.7
	NON	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'analyse des données révèle que **73,3% des répondants** déclarent ne pas disposer d'un service dédié à la mesure et à l'amélioration de la performance, contre seulement **26,7%** qui en possèdent un. Cette absence majoritaire peut refléter soit un manque de ressources allouées à ce type d'activité, soit une faible institutionnalisation des démarches de pilotage de la performance dans les entreprises étudiées.

Cette situation constitue un **levier potentiel d'amélioration**, car la mise en place d'un service spécialisé permettrait de structurer les efforts de suivi, d'identifier les points faibles, de définir des objectifs clairs et de mesurer les progrès réalisés.

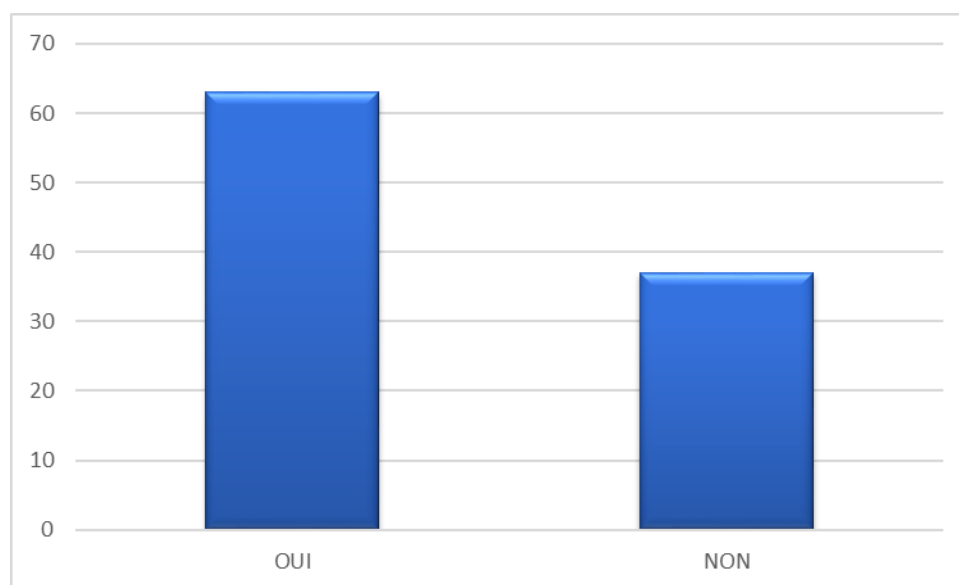


Figure (5-14): Existence de service de mesure et d'amélioration de performance.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-19): Les indicateurs financiers les plus utilisés dans les entreprises.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
La Production De L'exercice	3	10.0	10.0	10.0
Par La Comptabilite Analytique	9	30.0	30.0	40.0
Par Le Controle Budgetaire	1	3.3	3.3	43.3
Reporting	2	6.7	6.7	50.0
Tableau De Board Tb	10	33.3	33.3	83.3
6	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'analyse montre que le **tableau de bord (33,3%)** et la **comptabilité analytique (30%)** sont les indicateurs financiers les plus utilisés par les entreprises de l'échantillon, ce qui traduit une volonté de disposer d'outils intégrés pour le suivi et l'analyse détaillée de la performance. Les autres indicateurs – **production de l'exercice (10%)**, **reporting (6,7%)**, **contrôle budgétaire (3,3%)** et diverses méthodes regroupées sous « autres » (16,7%) – apparaissent moins mobilisés, suggérant soit une utilisation complémentaire, soit des lacunes dans certaines pratiques de gestion budgétaire et prévisionnelle.

Ces résultats soulignent que l'échantillon adopte principalement des outils permettant une vision globale et dynamique de la performance financière. Toutefois, le faible recours au contrôle budgétaire et au reporting pourrait limiter la précision du suivi des écarts et la capacité de planification.

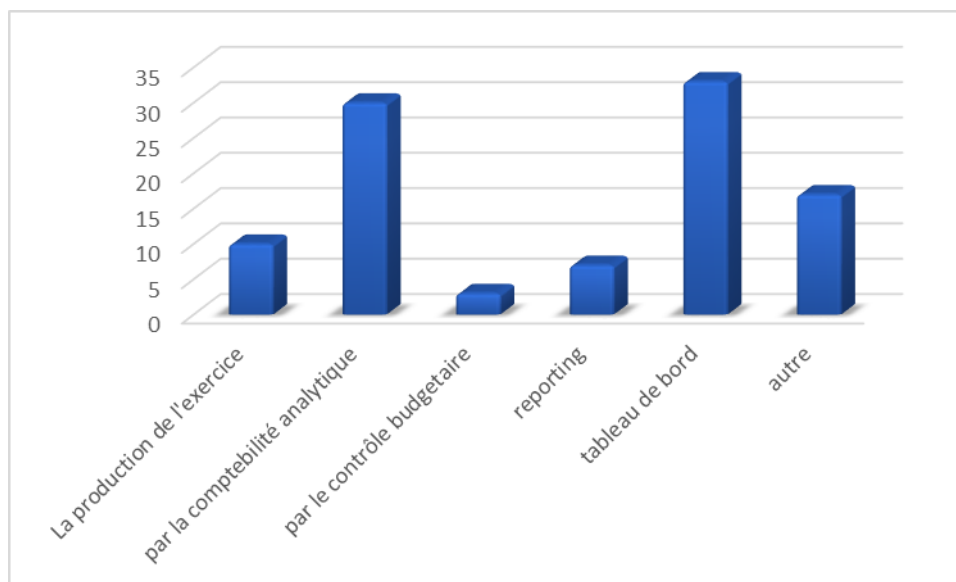


Figure (5-15): Indicateurs Financiers Utilisés.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-20): Évaluation de la performance des entreprise (sur les trois dernières années).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comptabilité Générale	22	73.3	73.3	73.3
	Tableau De Bord	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats indiquent que la **comptabilité générale** est la méthode dominante pour l'évaluation de la performance (**73,3%**), confirmant une forte orientation vers les données financières comme indicateurs principaux de la santé de l'entreprise. Le **tableau de bord** est utilisé par **26,7%** des répondants, représentant une approche plus intégrée permettant de combiner indicateurs financiers et non financiers pour une vision plus globale.

Cette prédominance de la comptabilité générale traduit un pilotage centré sur les résultats économiques, ce qui est cohérent avec les pratiques de gestion classiques.

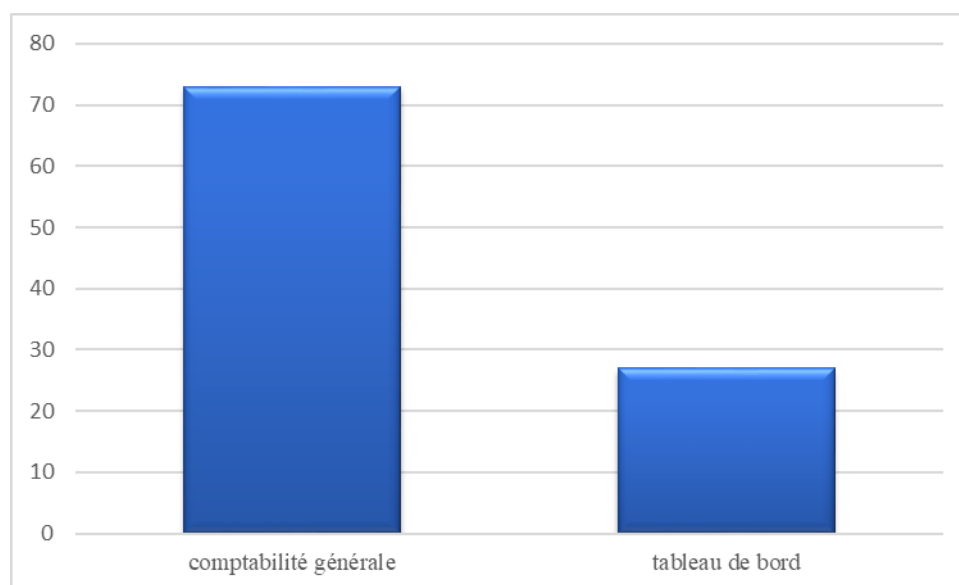


Figure (5-16): Évaluation de la performance

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-21): Mise en Place de Rencontres Formelles pour le Suivi de la Performance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	23	76.7	76.7	76.7
	NON	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'analyse des données révèle qu'une **large majorité des répondants (76,7%)** déclarent organiser des rencontres formelles entre collaborateurs afin de discuter de la performance de l'entreprise. Cette pratique traduit une volonté de transparence et de collaboration, favorisant l'alignement des objectifs et l'amélioration continue. En revanche, **23,3%** des participants n'organisent pas de telles réunions, ce qui pourrait refléter un déficit de structuration des échanges internes ou une culture organisationnelle moins orientée vers la concertation formelle.

Ces résultats soulignent l'importance de la mise en place de **réunions régulières et structurées**, permettant d'évaluer les performances, d'identifier les écarts et de définir des plans d'action partagés

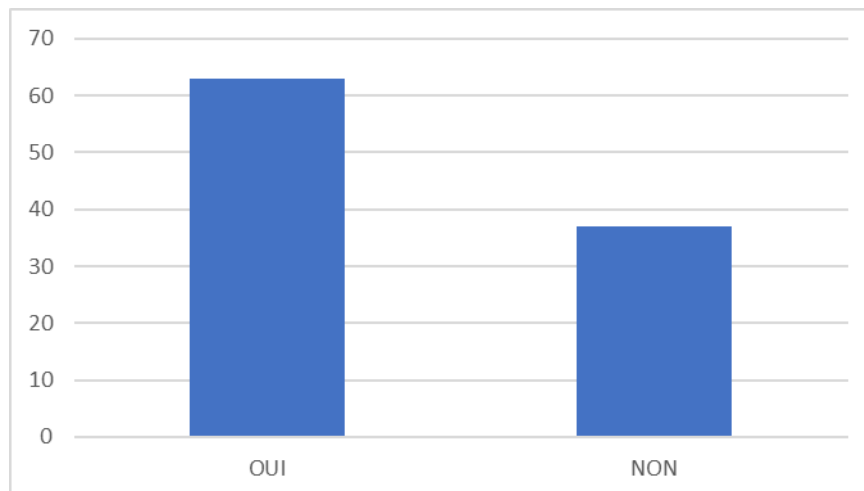


Figure (5-17): Rencontres formelles

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-22): Une connaissance du consulting-management (L'activité qui consiste à fournir des conseils sur la manière de gérer une entreprise le plus efficacement possible).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	22	73.3	73.3	73.3
	NON	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les données montrent qu'une **majorité significative (73,3%)** des répondants déclarent avoir connaissance du concept de consulting-management, ce qui traduit une sensibilisation importante à l'intérêt de recourir à l'expertise en gestion pour optimiser la performance organisationnelle. Toutefois, **26,7%** des participants n'en ont pas connaissance, révélant un potentiel d'information et de formation sur ce domaine.

Ces résultats suggèrent que le contexte est propice à l'implantation ou au renforcement des pratiques de consulting-management, les répondants étant majoritairement réceptifs à ces approches

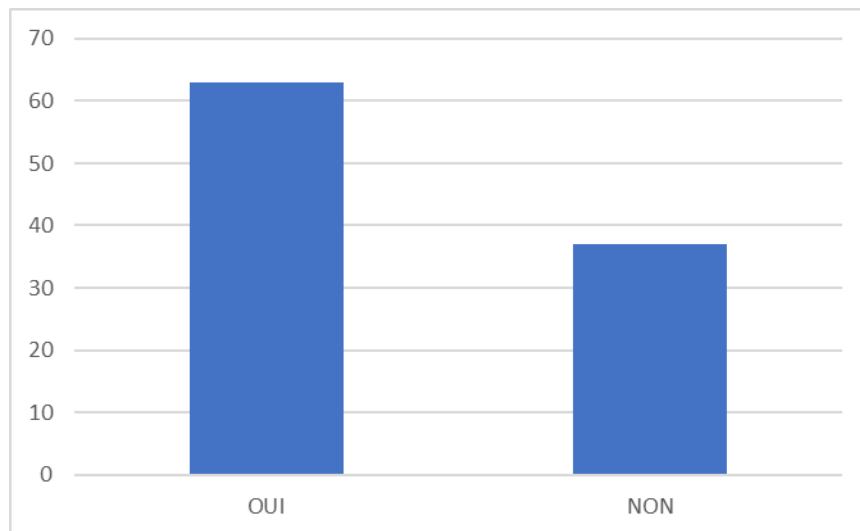


Figure (5-18): Connaissance du Consulting-Management.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-23): La présence du consulting-management dans les activités des entreprises.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	19	63.3	63.3	63.3
	NON	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'analyse des données révèle que **63,3%** des entreprises de l'échantillon ont déjà intégré le consulting-management dans leurs activités, ce qui traduit une tendance à professionnaliser et structurer leurs pratiques de gestion grâce à l'apport d'expertise externe. En revanche, **36,7%** n'y ont pas encore recours, ce qui peut s'expliquer par une autonomie organisationnelle jugée suffisante ou par des contraintes budgétaires limitant l'externalisation de ces services.

Ces résultats mettent en évidence une ouverture notable à l'accompagnement managérial dans la majorité des entreprises.

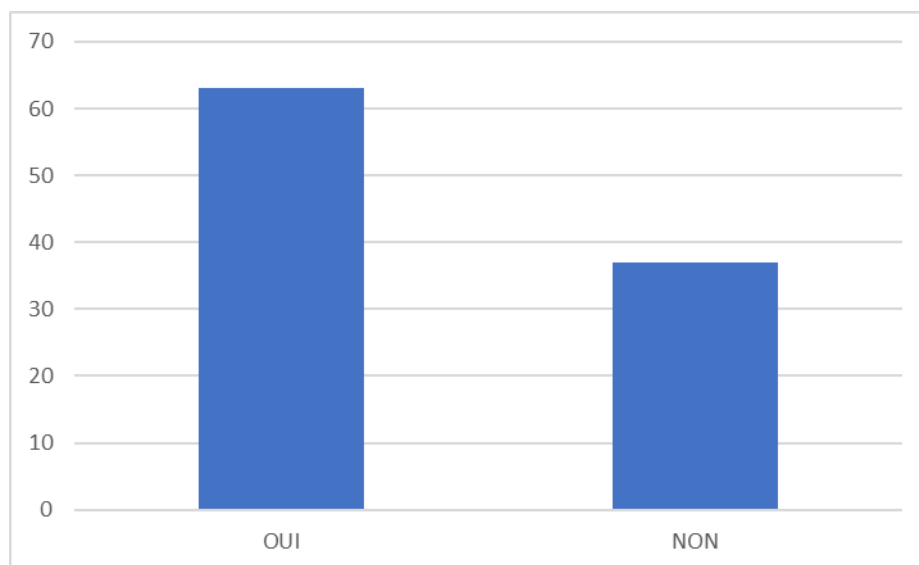


Figure (5-19): Intégration du Consulting-Management.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-24): L'objectif de l'entreprise, pour faire appel au consulting –Management.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Une vue globale de l'organisation interne de l'entreprise	4	13.3	13.8	13.8
	Réalisé un audit global ou d'une partie spécifiée de l'entreprise	11	36.7	37.9	51.7
	Etablir un diagnostic de la situation et analyser les besoins		23.3	24.1	75.9
	Rédiger des préconisations spécifiques à des manquements constatés	1	3.3	3.4	79.3
	Définir les ressources humaines et financières nécessaires pour réaliser une mission précise	4	13.3	13.8	93.1
	Proposer un plan d'action pour réaliser un projet	1	3.3	3.4	96.6
	Accompagner ou conduire le changements en formant le personnel aux nouvelles méthodes de managements	1	3.3	3.4	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Missing	System	1	3.3		
Total		30	100.0		

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'analyse des réponses indique que l'**audit global ou partiel de l'entreprise** constitue l'objectif principal du recours au consulting-management (**36,7%**), traduisant une volonté d'obtenir une évaluation précise des opérations afin d'identifier des opportunités d'amélioration. L'**établissement d'un diagnostic de la situation** représente **23,3%** des réponses, tandis que **13,3%** des participants cherchent avant tout à obtenir une **vue d'ensemble de l'organisation interne**.

Ces résultats confirment que les entreprises privilégient le consulting-management comme outil d'analyse et d'évaluation, en amont de toute décision de changement structurel ou stratégique. Cette approche témoigne d'une recherche de compréhension approfondie de leur fonctionnement avant d'engager des actions correctives ou d'optimisation.

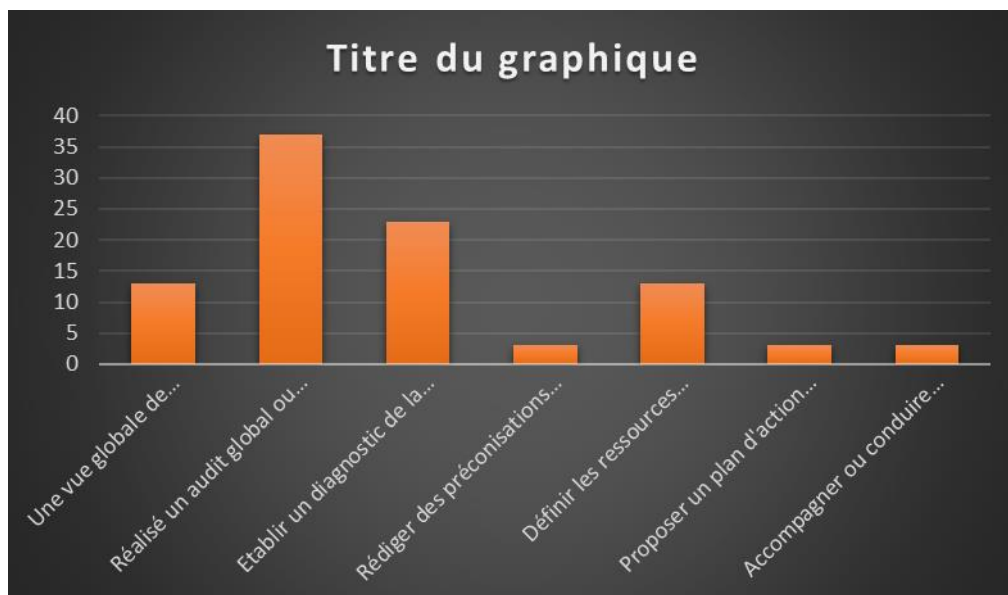


Figure (5-20): L'objectif du consulting-management.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

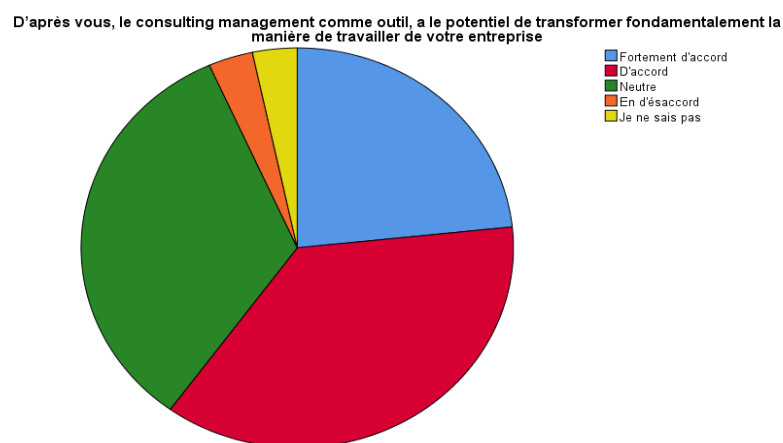
Tableau (5-25): Le consulting management comme outil, a le potentiel de transformer fondamentalement la manière de travailler de votre entreprise.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fortement d'accord	7	23.3	23.3	23.3
	D'accord	11	36.7	36.7	60.0
	Neutre	10	33.3	33.3	93.3
	En d'ésaccord	1	3.3	3.3	96.7
	Je ne sais pas	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats indiquent qu'une **majorité de 60%** des répondants (23,3% « fortement d'accord » et 36,7% « d'accord ») considère que le consulting-management peut transformer positivement la manière de travailler de l'entreprise. Un tiers des participants (**33,3%**) adopte une position neutre, ce qui peut traduire une prudence ou un manque d'information sur les effets potentiels de ces pratiques. Les réponses négatives (« en désaccord ») et incertaines (« je ne sais pas ») sont marginales (6,6% au total), confirmant que peu de répondants remettent en cause la pertinence du consulting-management.

Ces résultats mettent en évidence un **contexte favorable à l'adoption et au développement des services de consulting-management** au sein des entreprises.

**Figure (5-21): Perception du consulting-management.**

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-26): Mesure du savoir-faire que le consultant apporte au sein de l'entreprise.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Etude de marché et besoin des clients	5	16.7	16.7	16.7
	Gestion des nouvelles technologie et réseaux sociaux	1	3.3	3.3	20.0
	Pilotage de L'innovation	3	10.0	10.0	30.0
	Intelligence économique et veille stratégique	9	30.0	30.0	60.0
	Pilotage de la performance de l'entreprise	7	23.3	23.3	83.3
	Audit comptable et financier	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'étude montre que les entreprises privilégient principalement l'**intelligence économique et la veille stratégique (30%)**, confirmant l'importance accordée à l'analyse des données et à la surveillance de l'environnement concurrentiel pour orienter les décisions stratégiques. Le **pilotage de la performance de l'entreprise** arrive en deuxième position (23,3%), traduisant une volonté d'améliorer l'efficacité globale et d'optimiser les processus organisationnels.

L'**étude de marché et l'analyse des besoins clients** ainsi que l'**audit comptable et financier** occupent chacun 16,7%, illustrant l'intérêt des entreprises pour mieux comprendre leurs marchés et consolider leurs bases financières. En revanche, le **pilotage de l'innovation (10%)** et la **gestion des nouvelles technologies et des réseaux sociaux (3,3%)** apparaissent faiblement priorisés, suggérant un besoin de sensibilisation sur l'importance de ces leviers dans la compétitivité moderne.

Ces résultats mettent en évidence une **forte concentration sur les conseils stratégiques** et la recherche de compétitivité, tout en révélant un déficit d'intégration des technologies et de l'innovation dans les pratiques de management. Il serait pertinent de développer des **programmes de formation et de sensibilisation** sur la gestion de l'innovation et l'exploitation des nouvelles technologies afin d'élargir les domaines d'intervention et de renforcer l'agilité des entreprises face aux évolutions du marché.



Figure (5-22): Mesure du savoir-faire que le consultant apporte au sein de l'entreprise.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-27): Expérience avec le conseil en management noter sur une échelle de 1 à 5.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très mauvais	1	3.3	3.3	3.3
	Mauvais	3	10.0	10.0	13.3
	Bon	7	23.3	23.3	36.7
	Très bon	9	30.0	30.0	66.7
	Excellent	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'analyse des données montre que la majorité des répondants évaluent positivement leur expérience du consulting-management, avec **63,3%** déclarant une expérience « très bonne » ou « excellente ». Les appréciations « bonnes » représentent **23,3%**, traduisant un niveau de satisfaction modéré, tandis que les retours négatifs (« mauvais » et « très mauvais ») ne concernent que **13,3%** de l'échantillon.

Ces résultats mettent en évidence une **perception globalement favorable** des pratiques de conseil en management, confirmant leur pertinence pour l'amélioration des performances organisationnelles. Toutefois, la proportion minoritaire de retours négatifs suggère qu'il subsiste des points de friction dans le processus d'accompagnement, qu'il conviendrait d'identifier et de corriger.

Sur une échelle de 1 à 15 quelle note donneriez-vous à votre expérience avec le conseil en management

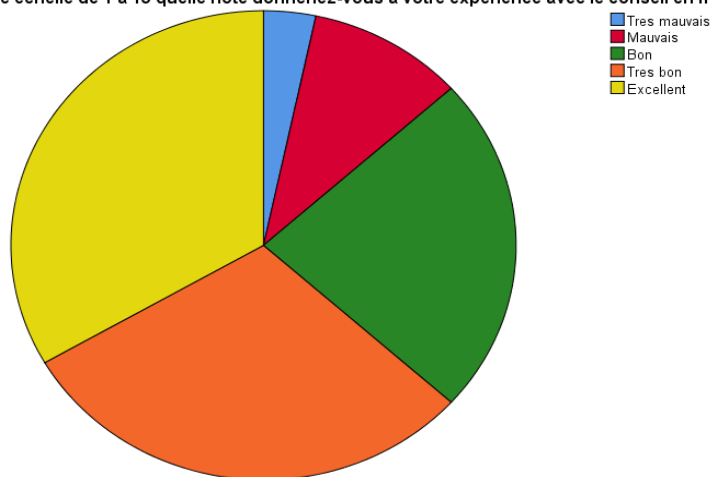


Figure (5-23): Expérience avec le conseil en management noter sur une échelle de 1 à 5

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-28): L'ampleur du consulting – management sur l'organisation globale des entreprises.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Grande Ampleur	2	6.7	6.7	6.7
	Ampleur Modérée	14	46.7	46.7	53.3
	Petite Ampleur	9	30.0	30.0	83.3
	Pas du tout	2	6.7	6.7	90.0
	Je ne sais pas	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats indiquent que **46,7%** des répondants perçoivent l'impact du consulting-management comme d'**ampleur modérée**, ce qui suggère que les améliorations apportées ont été visibles mais pas nécessairement transformantes. **30%** estiment que l'impact a été de **faible ampleur**, traduisant des attentes partiellement satisfaites ou des limites dans l'application des recommandations. Seuls **6,7%** des participants considèrent que l'impact a été de **grande ampleur**, tandis que **6,7%** n'ont perçu aucun effet. Enfin, **10%** des répondants ne se prononcent pas, ce qui peut refléter un manque de visibilité ou de communication autour des résultats des actions menées.

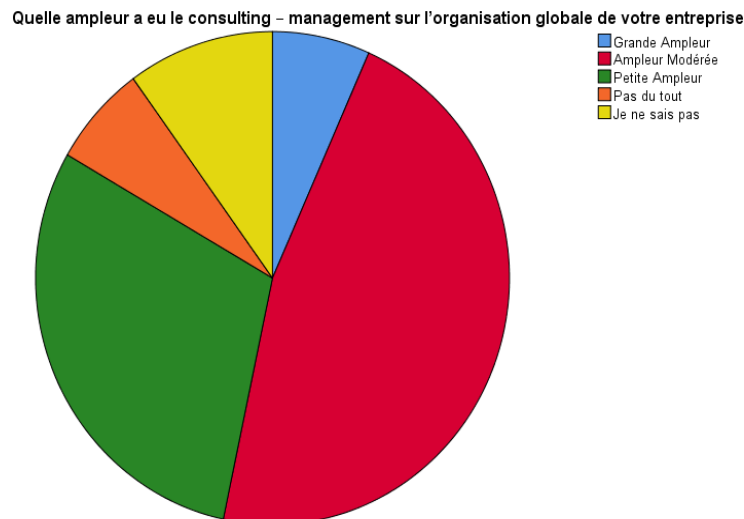


Figure (5-24): L'ampleur du consulting – Management sur l'organisation globale des entreprises.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-29): La performance peut être augmentée d'après les recommandations du consultant.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fortement	13	43.3	43.3	43.3
	Modérément	12	40.0	40.0	83.3
	Sans effets	3	10.0	10.0	93.3
	Sans avis	1	3.3	3.3	96.7
	9	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les données révèlent que **43,3%** des répondants estiment que les recommandations du consultant peuvent **fortement améliorer la performance de l'entreprise**, ce qui traduit une confiance significative dans leur efficacité. Par ailleurs, **40%** anticipent un impact **modéré**, indiquant des attentes positives mais prudentes. Une minorité (**10%**) considère que ces recommandations n'auront **aucun effet**, ce qui peut refléter un certain scepticisme ou des expériences antérieures décevantes. Enfin, **3,3%** des répondants se déclarent sans avis.

Ces résultats mettent en évidence une **attente globalement positive** vis-à-vis du rôle du consultant, puisque **83,3%** des répondants anticipent un effet favorable, qu'il soit modéré ou fort.

Pour vous, la performance de votre entreprise peut être augmentée, après les recommandations du consultant ?

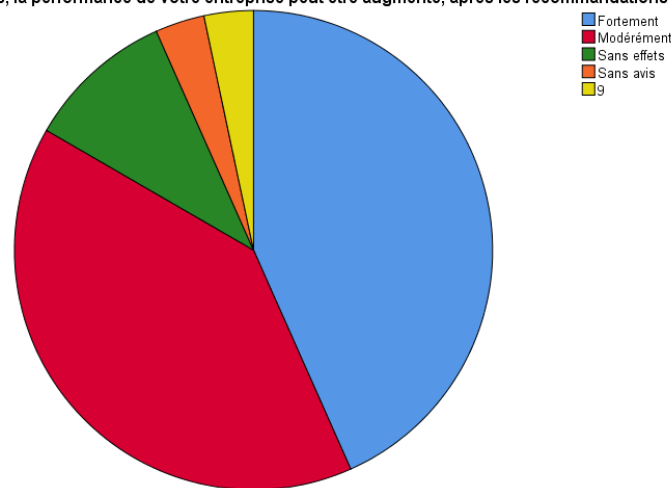


Figure (5-25): La performance peut être augment d'après les recommandations du consultant.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-30): Les consultants et collaborateurs peuvent augmenter la performance de l'entreprise en travaillant ensemble.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fortement d'accord	18	60.0	60.0	60.0
	D'accord	11	36.7	36.7	96.7
	Neutre	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les données mettent en évidence un **consensus quasi général** sur les bénéfices de la collaboration entre consultants et collaborateurs internes: **60%** des répondants se déclarent « fortement d'accord » et **36,7%** « d'accord » quant à son impact positif sur la performance de l'entreprise. Seule une minorité marginale (**3,3%**) adopte une position neutre, ce qui indique un très faible niveau d'incertitude ou de scepticisme.

Cette adhésion massive traduit une **forte conviction dans le potentiel des synergies** générées par la collaboration entre parties prenantes internes et consultants externes. Il serait pertinent de capitaliser sur cet état d'esprit favorable en mettant en place des **cadres formalisés de collaboration**, favorisant le partage d'informations, la co-construction des solutions et l'appropriation des recommandations.

D'après vous les consultants et collaborateurs peuvent augmenter la performance de l'entreprise en travaillant ensemble

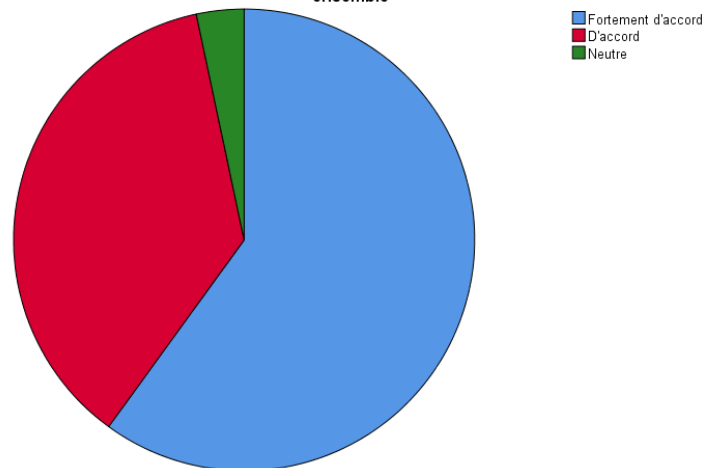


Figure (5-26): Collaboration entre consultants et collaborateurs.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-31): Satisfaction à la Lecture du Rapport du Consultant noter de 1 à 5.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très mauvais	1	3.3	3.3	3.3
	Bon	8	26.7	26.7	30.0
	Très bon	10	33.3	33.3	63.3
	Excellent	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats révèlent que la grande majorité des répondants évalue positivement le rapport du consultant: **70%** le jugent « très bon » ou « excellent », traduisant une forte satisfaction quant à la qualité du contenu et à la pertinence des recommandations. **26,7%** le qualifient de « bon », indiquant une appréciation favorable mais laissant entrevoir des possibilités d'amélioration. Seule une très faible proportion (**3,3%**) exprime une opinion négative, ce qui montre que les critiques sont marginales.

Ces résultats mettent en évidence la **crédibilité et l'efficacité perçues du travail de conseil**, ce qui renforce la légitimité de ses recommandations dans la conduite du changement organisationnel.

Sur une échelle de 1 à 5 quel note donneriez-vous, après la lecture du rapport du consultant

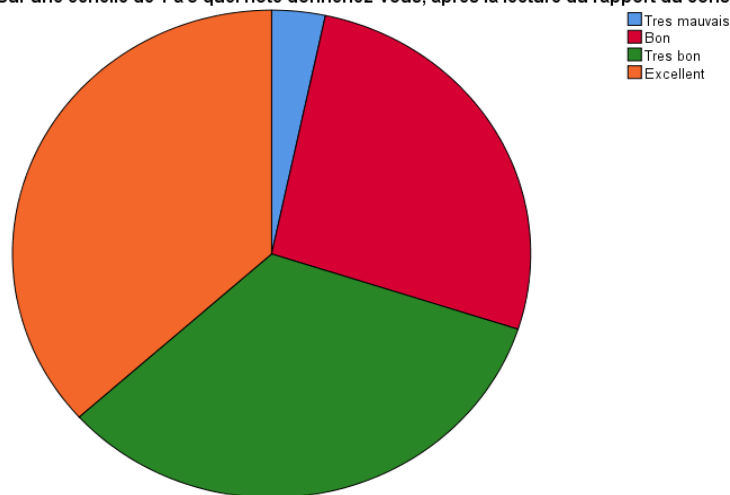


Figure (5-27): Satisfaction à la Lecture du Rapport du Consultant.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-32): Mise en Œuvre des recommandations du consultant dans l'entreprise.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De haut en bas d'une direction aux équipes	17	56.7	63.0	63.0
	Mise en place de projets pilotes	4	13.3	14.8	77.8
	Mise en place de projets transverse	1	3.3	3.7	81.5
	Je ne sais pas	5	16.7	18.5	100.0
	Total	27	90.0	100.0	
Missing	System	3	10.0		
Total		30	100.0		

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats montrent que plus de la moitié des répondants (56,7%) envisagent une mise en œuvre descendante, où les décisions et directives émanent de la direction avant d'être communiquées aux équipes. Cette approche traduit une volonté d'assurer un cadre hiérarchique clair et une diffusion structurée des recommandations. Par ailleurs, 13,3% des participants préconisent la mise en place de projets pilotes, une stratégie pertinente permettant de tester les recommandations à petite échelle avant leur déploiement global. La mise en place de projets transverses reste marginale (3,3%), suggérant que la collaboration inter-départements est encore limitée. Enfin, 16,7% des répondants se déclarent incertains quant à la méthode de mise en œuvre, ce qui révèle un besoin de communication et de clarification des processus.

Ces résultats mettent en lumière l'importance d'équilibrer l'approche descendante avec une implication active des équipes afin de renforcer l'adhésion et l'efficacité du processus de changement.

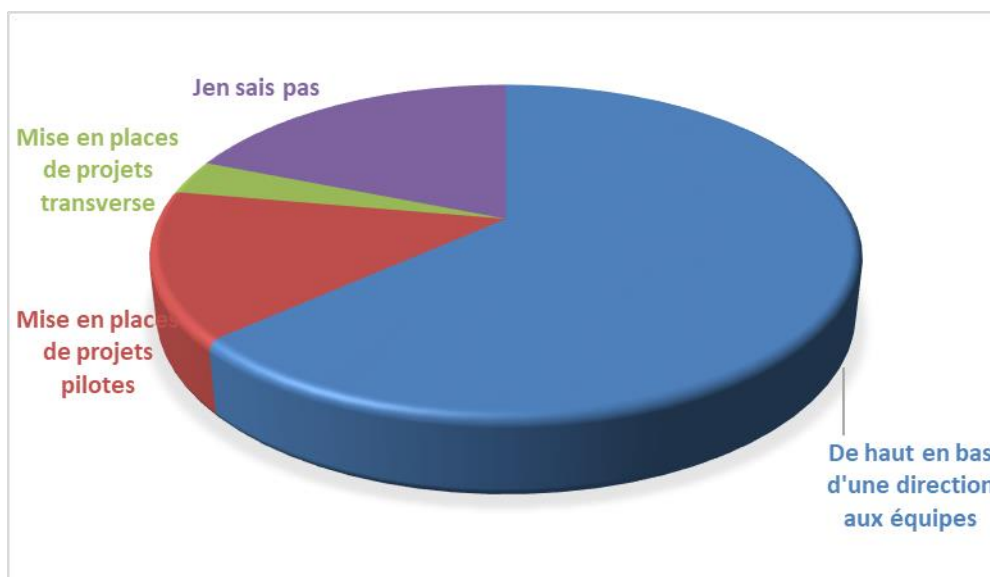


Figure (5-28): la prise en compte des recommandations des consultants.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-33): Les consultants ont suffisamment de compétences et d'expérience pour piloter la performance de l'entreprise.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	20	66.7	66.7	66.7
	NON	1	3.3	3.3	70.0
	Je ne sais pas	8	26.7	26.7	96.7
	8	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats indiquent qu'une majorité significative des répondants (66,7%) estime que les consultants possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour diriger la performance de l'entreprise. Ce résultat traduit une confiance marquée dans l'expertise externe et dans sa capacité à générer des améliorations concrètes. Seule une proportion très marginale (3,3%) exprime un avis négatif, ce qui laisse supposer des expériences globalement positives avec les services de conseil. Toutefois, 26,7% des répondants se déclarent incertains, révélant un besoin de communication supplémentaire ou de preuves tangibles démontrant l'impact des interventions des consultants.

Ces données mettent en évidence un contexte favorable à l'intégration de l'expertise externe dans les processus stratégiques de l'entreprise.

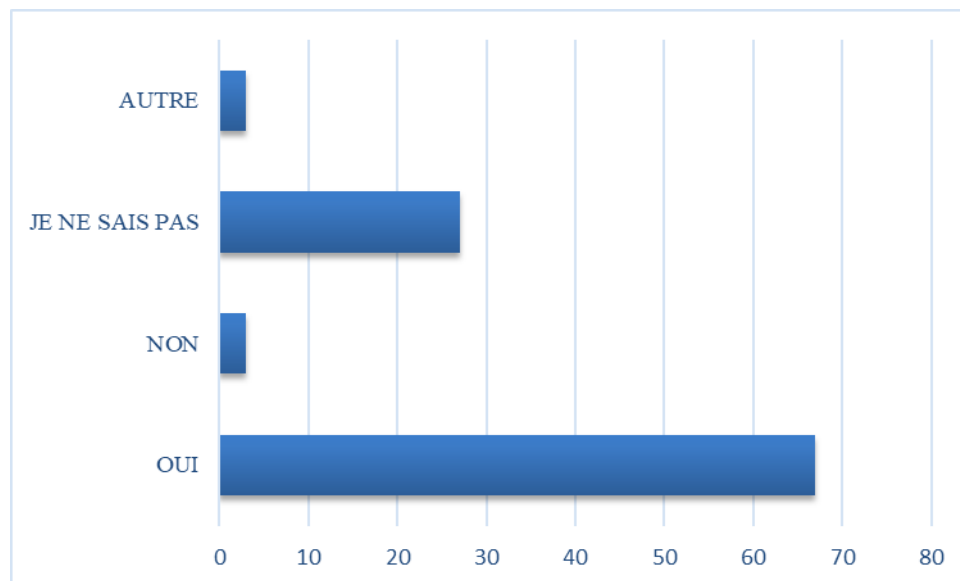


Figure (5-29): les compétences des consultants dans le pilotage de la performance.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-34): L'utilité du consulting – Management dans les entreprises sera d'un point de vue stratégique dans :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aujourd'hui	2	6.7	6.7	6.7
	Dans une année	6	20.0	20.0	26.7
	Dans trois ans	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats révèlent que la majorité écrasante des répondants (73,3%) estime que le consulting-management sera surtout utile dans un horizon de trois ans. Cette projection traduit une anticipation stratégique et une volonté d'intégrer progressivement ces pratiques pour accompagner des transformations futures. En comparaison, seuls 20,0% perçoivent une utilité à court terme (dans un an), tandis que 6,7% considèrent qu'il est pertinent dès aujourd'hui, suggérant que la plupart des répondants ne ressentent pas d'urgence immédiate mais préfèrent se préparer à des évolutions à moyen et long terme.

Ces résultats soulignent l'importance d'entamer dès à présent des démarches de planification et de préparation afin de maximiser les bénéfices attendus du consulting-management dans les années à venir.

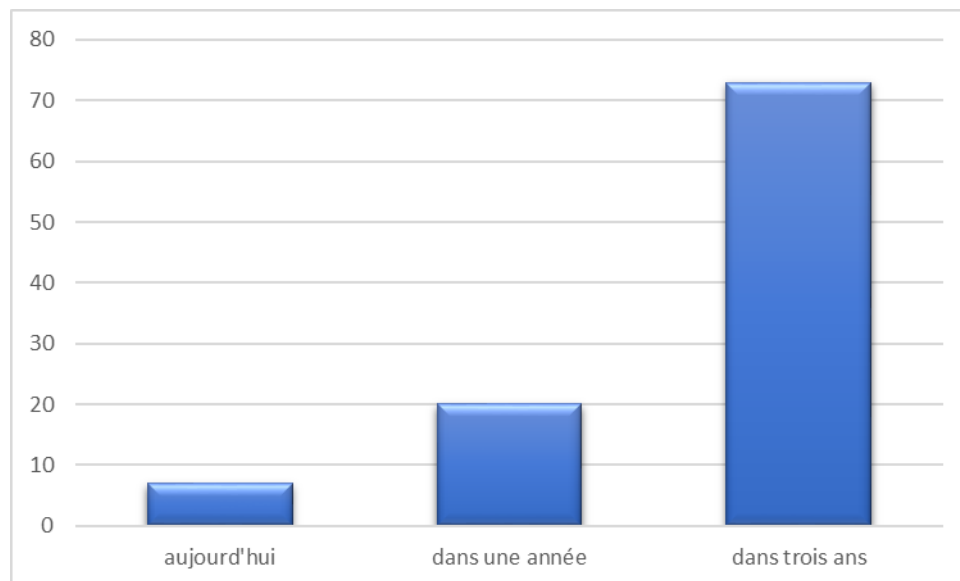


Figure (5-30): L'utilité du consulting – Management dans les entreprises sera d'un point de vue stratégique.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-35): L'activité de recherche au sein des entreprises.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très importante	10	33.3	33.3	33.3
	Importante	8	26.7	26.7	60.0
	Inexistante	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats montrent une répartition contrastée des perceptions concernant l'importance de l'activité de recherche. Si 33,3% des répondants la jugent « très importante » et 26,7% « importante », soulignant une reconnaissance de son rôle dans l'innovation et la compétitivité de l'entreprise, une proportion préoccupante de 40,0% considère qu'elle est inexistante. Cette absence perçue pourrait indiquer un manque d'investissements, de ressources ou de stratégie clairement orientée vers la recherche et le développement.

Cette situation met en lumière la nécessité pour les entreprises de renforcer leurs efforts en matière de recherche afin de favoriser l'innovation et de maintenir leur compétitivité à long terme.

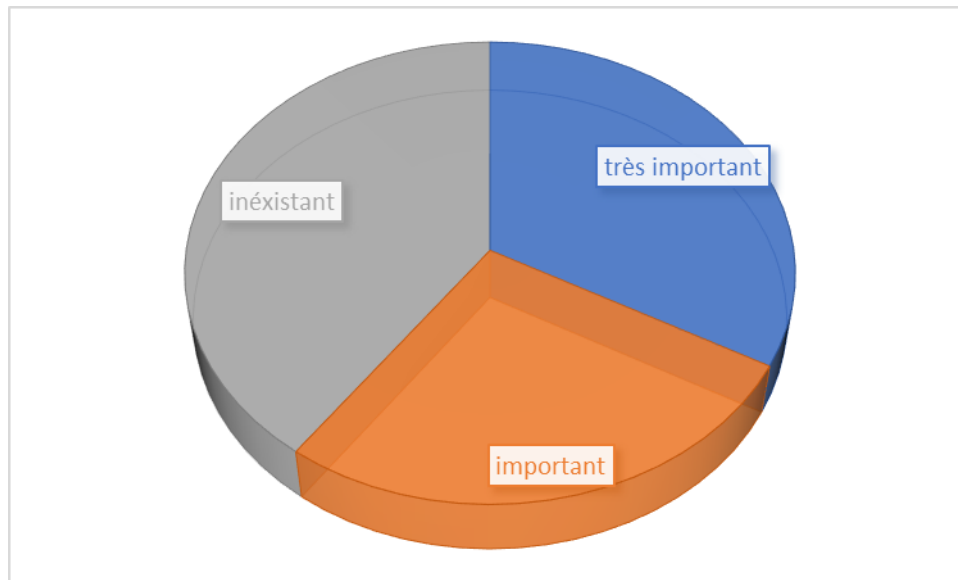


Figure (5-31): L'activité de recherche au sein des entreprises.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-36): La demande des clients des entreprises.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalement prévisible	9	30.0	30.0	30.0
	Moyennement prévisible	14	46.7	46.7	76.7
	Entièrement imprévisible	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats indiquent que 46,7% des répondants considèrent la demande des clients comme « moyennement prévisible », ce qui traduit l'existence de tendances générales tout en reconnaissant une certaine variabilité à gérer. Par ailleurs, 30,0% jugent la demande « totalement prévisible », suggérant que certains segments de marché sont relativement stables et faciles à anticiper. En revanche, 23,3% estiment que la demande est « entièrement imprévisible », ce qui met en lumière des incertitudes importantes, possiblement liées à l'évolution rapide des besoins des consommateurs ou à l'instabilité économique.

Ces résultats soulignent la nécessité de mettre en place des méthodes de prévision flexibles, combinant modèles statistiques, outils d'analyse de données et observations qualitatives du marché.

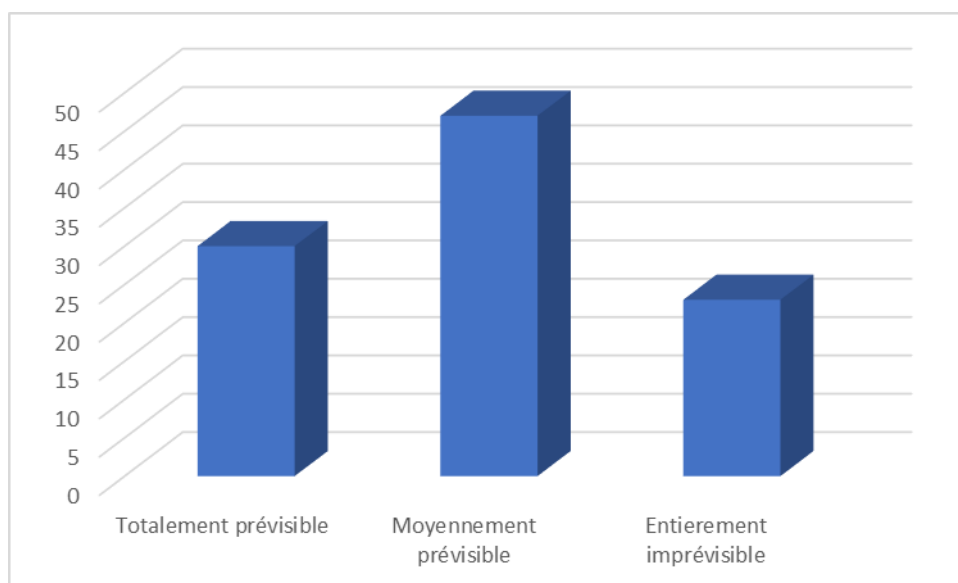


Figure (5-32): La demande pour l'entreprise.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-37): La survie des entreprises est en danger.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout	12	40.0	40.0	40.0
	En permanence	11	36.7	36.7	76.7
	Je ne sais Pas	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Une perception contrastée de la survie de l'entreprise. Une proportion notable de 40,0% des répondants considère que l'entreprise n'est « pas du tout » en danger, traduisant un climat de confiance et de stabilité perçue. Toutefois, 36,7% estiment que l'entreprise est « en permanence » en danger, ce qui révèle des inquiétudes importantes quant à sa pérennité, possiblement liées à des défis concurrentiels, économiques ou stratégiques. Enfin, 23,3% des répondants déclarent ne pas savoir, suggérant un déficit de communication interne ou un manque de visibilité sur la situation réelle de l'organisation.

Ces résultats soulignent la nécessité pour l'entreprise d'explorer les causes profondes de ces perceptions divergentes et de renforcer sa communication sur les risques et les stratégies mises en place pour les gérer.

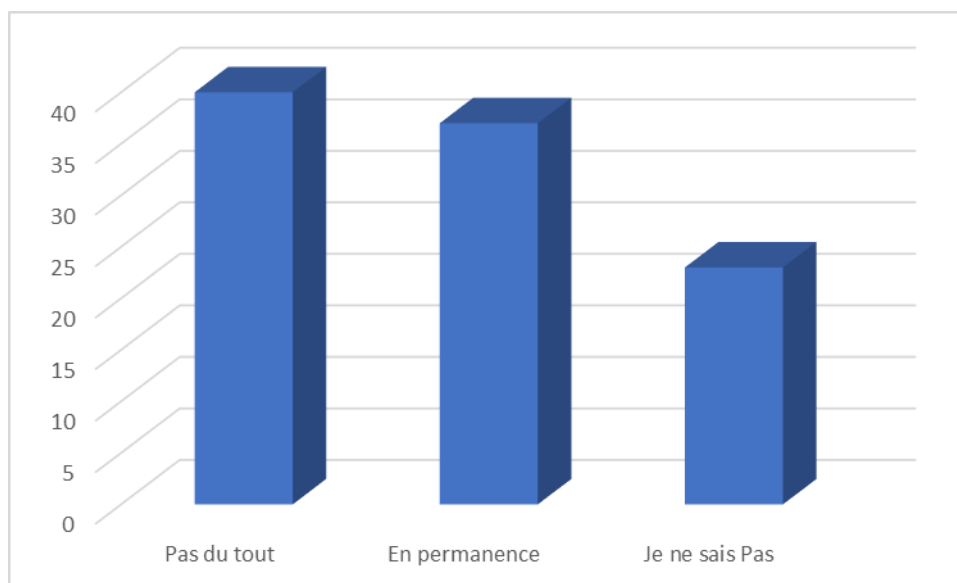


Figure (5-33): La survie de l'entreprise.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-38): De la place sur le marché de produits pour d'autres entreprises.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	24	80.0	80.0	80.0
	NON	1	3.3	3.3	83.3
	Je ne sais pas	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Une large majorité des répondants (80,0%) estime qu'il existe encore de la place sur le marché pour de nouvelles entreprises. Cette perception traduit un sentiment d'ouverture et d'opportunités de croissance, propices à l'innovation et à la diversification des produits ou services. À l'inverse, seule une faible proportion (3,3%) considère que le marché est saturé, tandis que 16,7% déclarent ne pas savoir, ce qui peut refléter un manque d'informations sur la dynamique concurrentielle ou sur les perspectives stratégiques de l'entreprise.

Ces résultats constituent un signal positif pour les décideurs, suggérant qu'il est opportun de développer des plans d'expansion ou d'introduire de nouvelles offres pour capter des parts de marché supplémentaires.

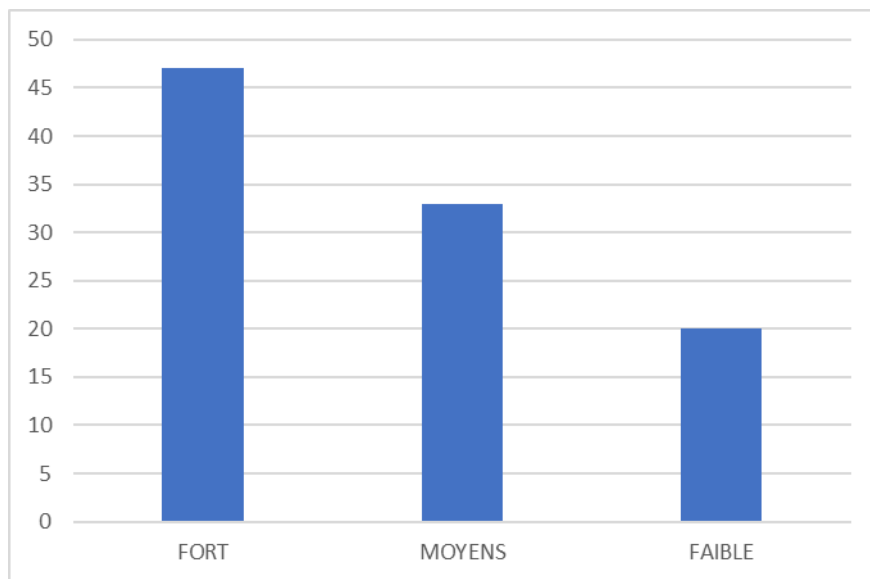


Figure (5-34): Place sur le marché.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-39): Difficulté des entreprises de se maintenir longtemps sur le marché actuel.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	20	66.7	66.7	66.7
	NON	9	30.0	30.0	96.7
	Je ne sais pas	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

66,7% des répondants estiment qu'il est difficile pour l'entreprise de se maintenir sur le marché actuel, ce qui met en évidence des inquiétudes importantes liées à la concurrence, aux changements dans les besoins des clients ou aux pressions économiques. À l'inverse, 30,0% des répondants considèrent que cette tâche n'est pas difficile, ce qui peut indiquer qu'ils perçoivent des forces internes ou des avantages compétitifs qui soutiennent la position de l'entreprise. Enfin, 3,3% déclarent ne pas savoir, ce qui peut refléter un manque d'information ou de visibilité sur les stratégies mises en œuvre.

Ces résultats soulignent la nécessité pour l'entreprise de renforcer ses capacités stratégiques afin de maintenir sa compétitivité.

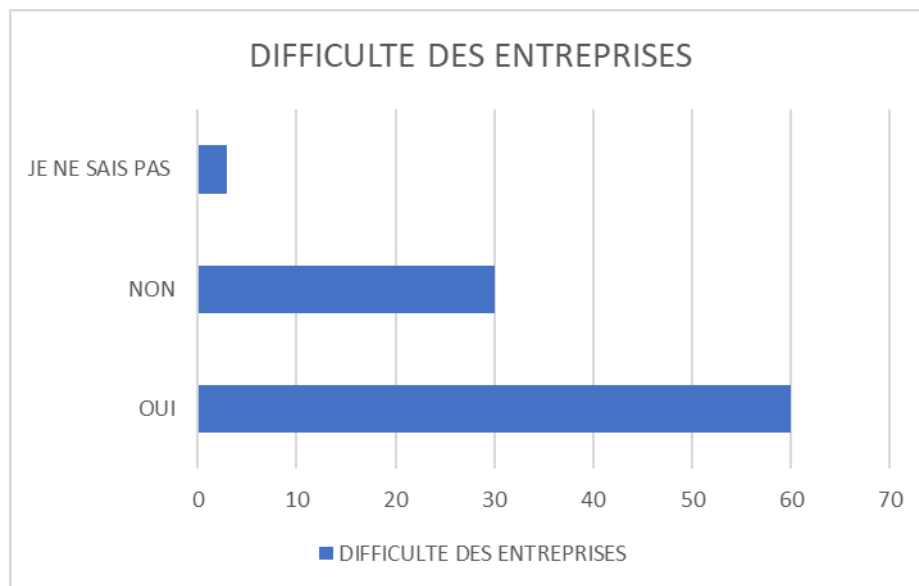


Figure (5-35): Difficulté des entreprises de se maintenir longtemps sur le marché actuel.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-40): Entreprise a une position dominante sur le marché.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	9	30.0	30.0	30.0
	NON	18	60.0	60.0	90.0
	Je ne sais pas	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

60,0% des répondants estiment que l'entreprise n'occupe pas de position dominante sur le marché, ce qui reflète une perception d'intensification de la concurrence ou de fragmentation du secteur. En revanche, 30,0% considèrent que l'entreprise dispose d'une position dominante, ce qui peut traduire une vision plus optimiste de certains collaborateurs quant aux avantages compétitifs existants. Enfin, 10,0% des répondants déclarent ne pas savoir, suggérant un déficit d'information ou un manque de sensibilisation à la stratégie commerciale et à la place réelle de l'entreprise sur son marché.

Ces résultats soulignent l'importance de clarifier et de communiquer la stratégie concurrentielle de l'entreprise afin de renforcer la perception de sa position sur le marché.

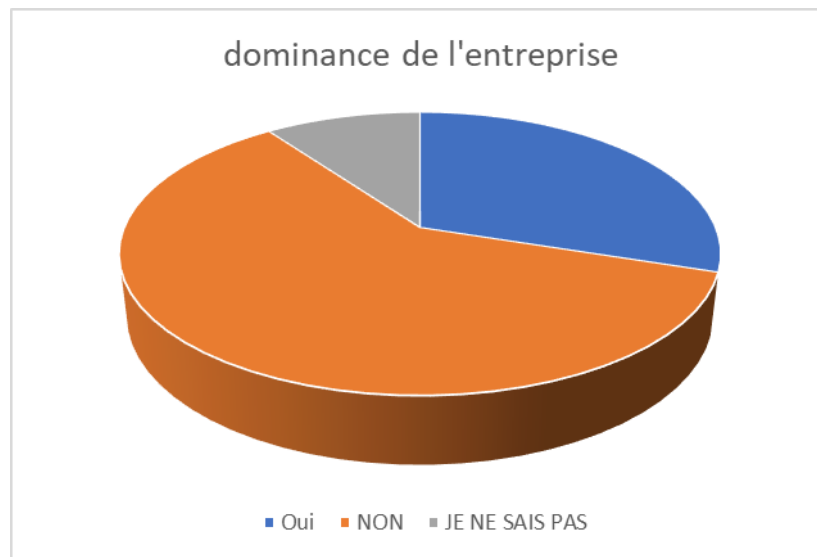


Figure (5-36): Entreprise a une position dominante sur le marché.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-41): Anticipation des évolutions de l'environnement .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	17	56.7	56.7	56.7
	NON	11	36.7	36.7	93.3
	Je ne sais pas	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats révèlent que 56,7% des répondants estiment que l'entreprise s'efforce d'anticiper les évolutions de son environnement, traduisant une certaine conscience stratégique et une volonté de s'adapter aux changements du marché. Toutefois, 36,7% considèrent que cette anticipation n'est pas pratiquée, ce qui met en évidence un manque possible de veille stratégique ou de planification proactive. Enfin, 6,7% déclarent ne pas savoir, ce qui peut refléter un déficit de communication interne concernant les pratiques d'anticipation mises en place.

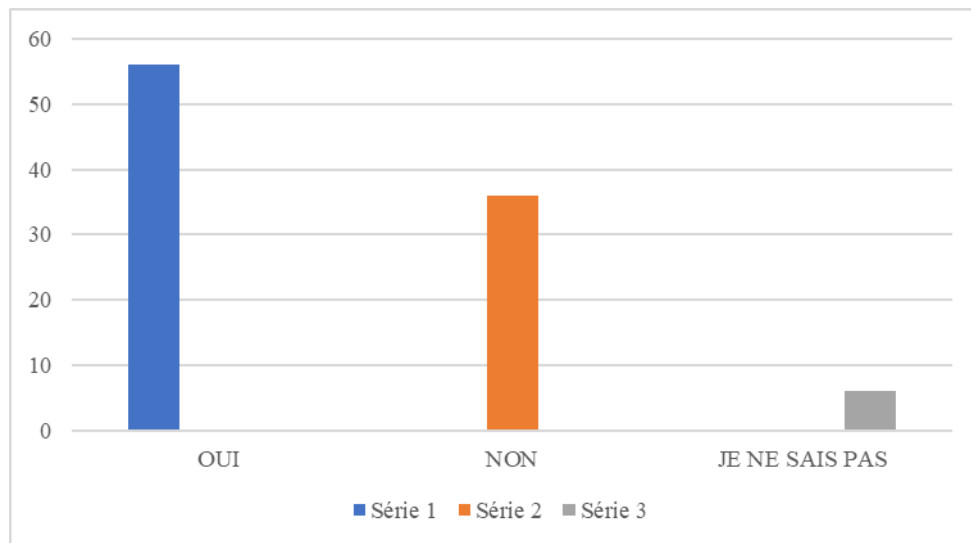


Figure (5-37): les anticipations des évolutions de l'environnement.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-42): Le pouvoir de négociation de votre entreprise avec ses clients et fournisseurs.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fort	7	23.3	23.3	23.3
	Moyen	16	53.3	53.3	76.7
	Faible	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats révèlent que 53,3% des répondants estiment que le pouvoir de négociation de l'entreprise est «moyen», traduisant une position relativement équilibrée dans les relations avec les clients et les fournisseurs. Les réponses se répartissant également entre «fort» (23,3%) et «faible» (23,3%) mettent en évidence des perceptions contrastées, possiblement liées à des expériences spécifiques selon les départements ou les partenaires concernés.

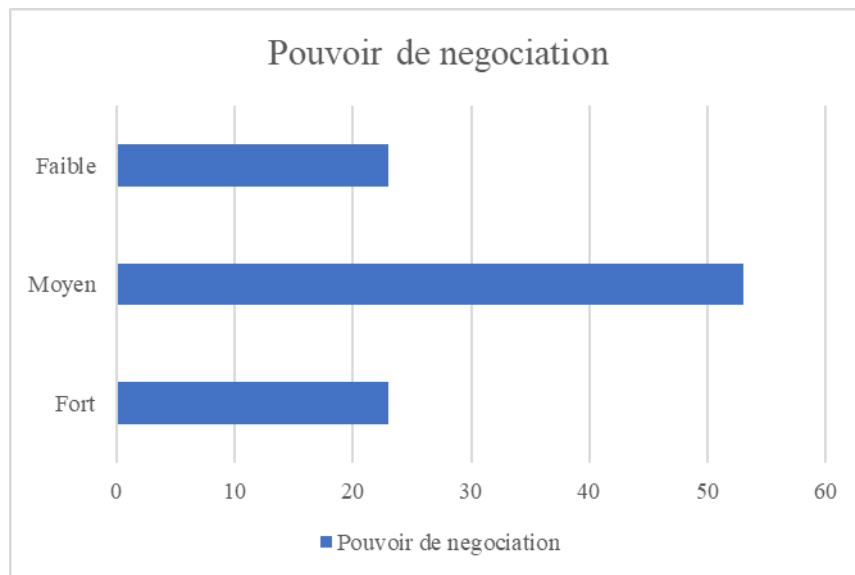


Figure (5-38): Pouvoir de négociation.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-43): La menace de la concurrence existante est selon vous.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fort	14	46.7	46.7	46.7
	Moyen	10	33.3	33.3	80.0
	Faible	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats mettent en évidence que 46,7% des répondants perçoivent la menace de la concurrence comme « forte », traduisant une inquiétude marquée quant à la pression exercée par les acteurs du marché. Par ailleurs, 33,3% la considèrent comme « moyenne », tandis que 20,0% l'estiment « faible », ce qui indique que la majorité des participants ressent un niveau de compétition important susceptible d'affecter la position de l'entreprise.

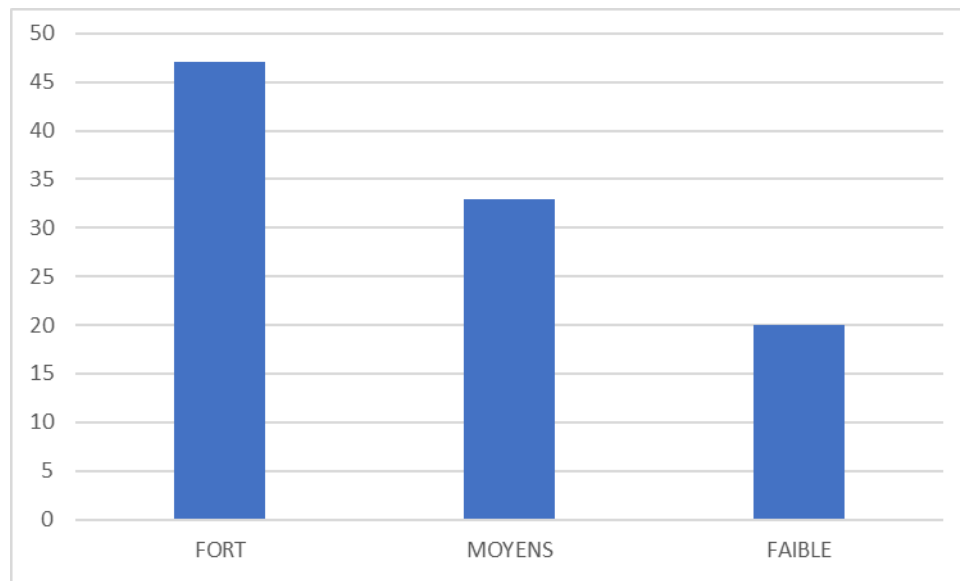


Figure (5-39): La menace de la concurrence.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-44): Les perspectives d'évolution de votre entreprise vous paraissent.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bonnes	21	70.0	70.0	70.0
	Moyennes	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats révèlent que 70% des répondants considèrent les perspectives d'évolution de leur entreprise comme «bonnes», contre 30% qui les jugent «moyennes». Cette majorité témoigne d'un optimisme global concernant l'avenir et reflète probablement la confiance des participants dans les orientations stratégiques et la capacité d'adaptation de leurs entreprises face aux défis du marché. Cette perception positive peut constituer un levier important pour la planification stratégique et l'investissement dans de nouvelles initiatives.

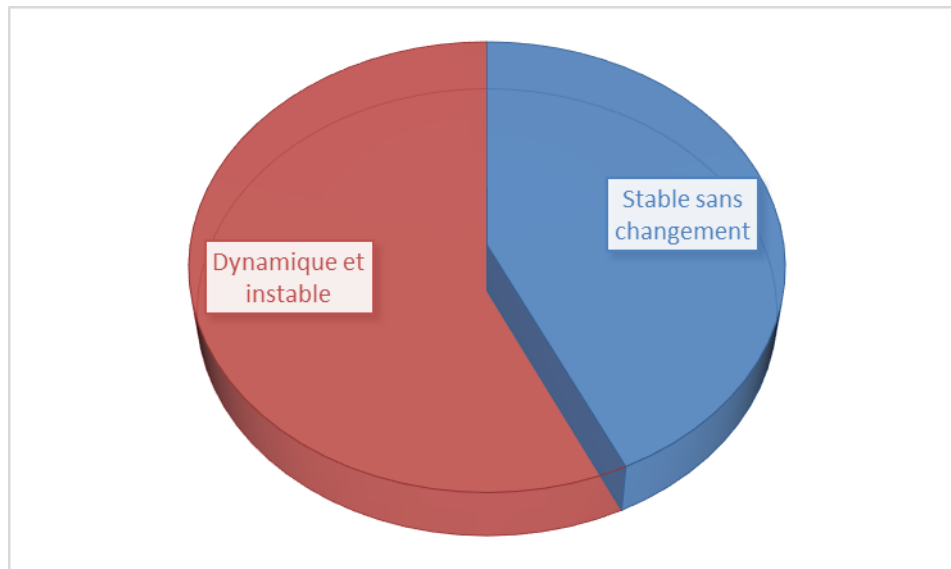


Figure (5-40): Les perspectives d'évolution de votre entreprise.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-45): Environnement de l'entreprise.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Stable sans changement	13	43.3	43.3	43.3
	Dynamique et instable	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats révèlent que 43,3% des participants considèrent leur environnement comme « stable », tandis que 56,7% le perçoivent comme « dynamique et instable ». Cette distinction met en évidence une diversité de ressentis au sein des répondants, mais également une tendance dominante à percevoir un contexte en mutation rapide.

Cette perception d'instabilité suggère que les entreprises évoluent dans un marché marqué par des défis croissants, qu'il s'agisse de l'intensification de la concurrence, de l'évolution rapide des besoins des clients ou de changements technologiques. Dans ce contexte, il devient essentiel pour les organisations de développer des stratégies flexibles, d'investir dans l'innovation et de renforcer leur capacité d'adaptation afin de transformer cette instabilité en levier d'opportunité et de différenciation concurrentielle.

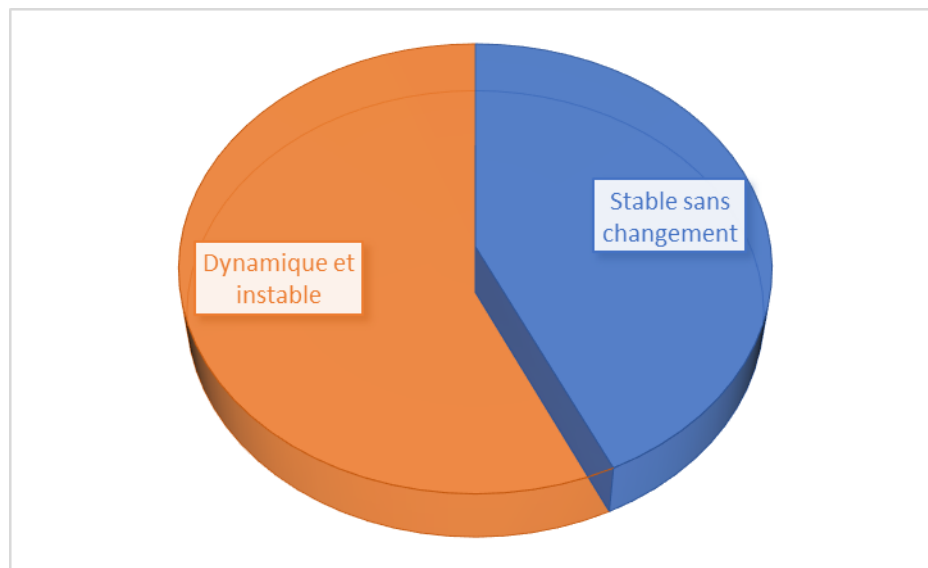


Figure (5-41): L'environnement de votre entreprise.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-46): Les opportunités environnementales qui ont favorisé la décision de créer l'entreprise.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agglomération urbaine importante	11	36.7	37.9	37.9
	Infrastructure développées				
	Avantages fiscaux	5	16.7	17.2	55.2
	Proximité d'autre activité	10	33.3	34.5	89.7
	4	3	10.0	10.3	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Missing	System	1	3.3		
Total		30	100.0		

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats montrent que 36,7% des répondants identifient la présence d'une agglomération urbaine importante et d'infrastructures développées comme facteur déterminant dans leur décision de créer une entreprise. Cette perception met en avant l'importance de l'accès à une clientèle potentielle, à des services et à des ressources comme conditions favorables au succès entrepreneurial. De plus, 33,3% soulignent la proximité d'autres activités économiques comme un atout, ce qui suggère une recherche de synergies et de collaborations dans un écosystème d'affaires dynamique.

Un pourcentage plus faible (16,7%) mentionne les avantages fiscaux, indiquant que ces incitations, bien qu'appréciées, ne constituent pas le principal moteur de la décision

entrepreneuriale. Enfin, 10,0% des réponses se réfèrent à d'autres facteurs diversifiés tels que la vision personnelle, les expériences antérieures ou les opportunités de niche.

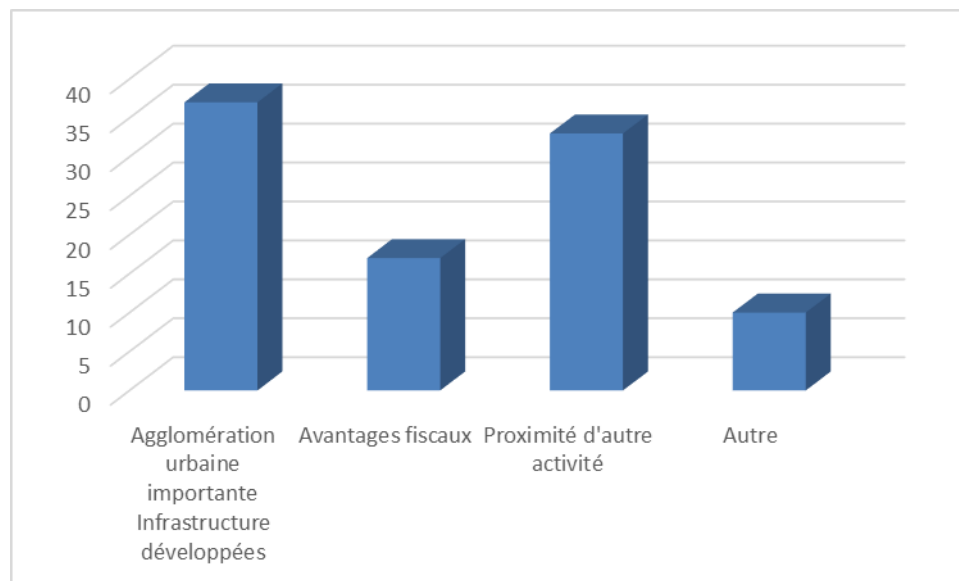


Figure (5-42): Les opportunités environnementales.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-47): Choix d'implantation, considération de l'attachement à la région.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tres important	8	26.7	26.7	26.7
	Important	8	26.7	26.7	53.3
	Pas important	12	40.0	40.0	93.3
	Peu important	1	3.3	3.3	96.7
	Pas du tout Important	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

Les résultats montrent que 53,4% des répondants considèrent l'attachement à la région comme un facteur « important » ou « très important » dans leur décision d'implantation, traduisant une valorisation du lien territorial et de l'ancrage local. Toutefois, 40,0% jugent cet attachement « pas important », ce qui révèle une polarisation des perceptions et une absence de consensus sur la place de ce critère dans la stratégie d'implantation.

Cette variabilité souligne que, si une partie significative des entrepreneurs reste attachée à leur région, d'autres privilégient probablement des facteurs économiques, logistiques ou stratégiques indépendants de leur appartenance territoriale.

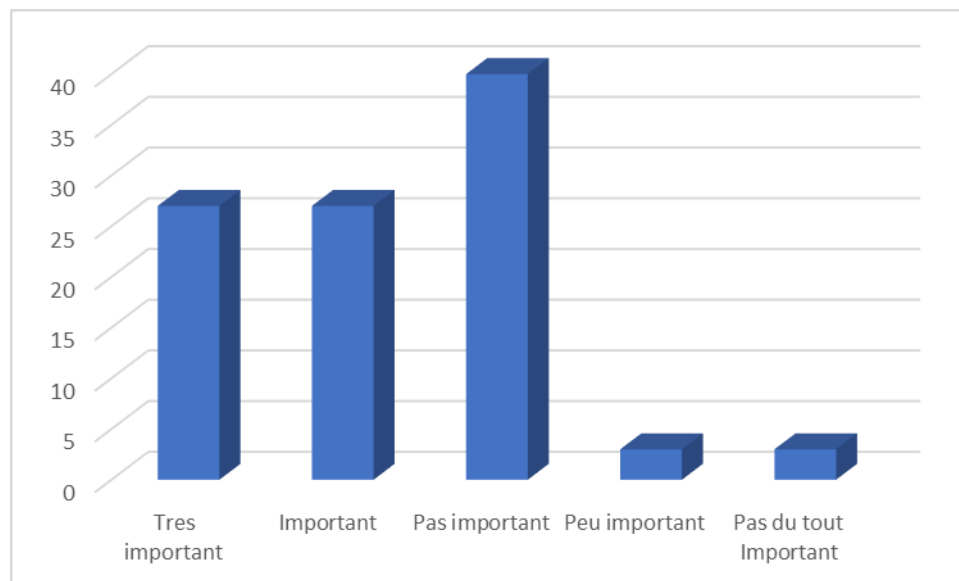


Figure (5-43): Les choix d'implantation.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-48): Les facteurs qui sont à l'origine de la localisation de L'entreprise.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Proximité d'un nombre important d'entreprise Du même secteur	3	10.0	10.7	10.7
	Proximité d'un nombre important d'entreprise dont le secteur est complémentaire	12	40.0	42.9	53.6
	Proximité d'un nombre important d'entreprise fournisseur	4	13.3	14.3	67.9
	Proximité d'un nombre important d'entreprise clientes	6	20.0	21.4	89.3
	Le Secteur choisi est vierge	3	10.0	10.7	100.0
	Total	28	93.3	100.0	
Missing	System	2	6.7		
Total		30	100.0		

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'étude des facteurs déterminant la localisation des entreprises, sur la base de 28 réponses valides, révèle que la proximité d'entreprises complémentaires constitue le principal critère (40 %), suivie de la proximité des clients (20 %). Ces résultats suggèrent que les entreprises privilégient un environnement favorisant la synergie et l'interdépendance avec des partenaires d'activités connexes, tout en maintenant un accès direct à leur marché.

Les autres facteurs, tels que la proximité d'entreprises du même secteur ou la localisation dans un secteur vierge (10 % chacun), ainsi que la proximité des fournisseurs (13,3 %), sont considérés comme secondaires, reflétant une stratégie de différenciation et une moindre dépendance vis-à-vis des fournisseurs.

La présence de 6,7 % de valeurs manquantes souligne une légère incertitude dans l'interprétation, mais globalement, l'analyse met en évidence l'importance de l'écosystème local et des relations commerciales dans le choix stratégique de localisation des entreprises.

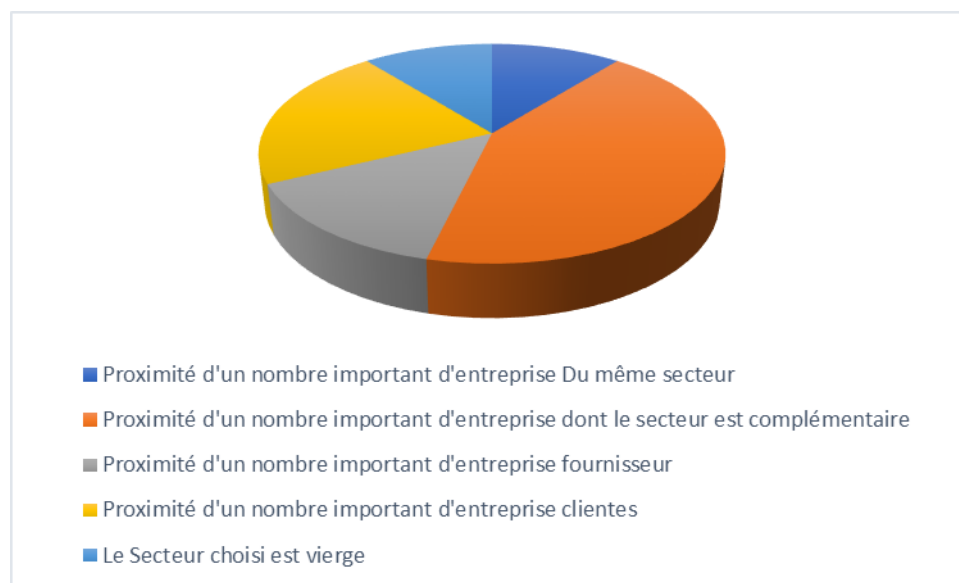


Figure (5-44): Les facteurs à l'origine de l'implantation de votre entreprise.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Tableau (5-49): Environnement entrepreneurial a une influence sur la croissance de l'entreprise.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	28	93.3	93.3	93.3
	Sans avis	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'analyse des réponses de 30 participants montre que 93,3 % estiment que l'environnement entrepreneurial a un impact significatif sur le développement de leur entreprise, tandis que 6,7 % n'ont pas exprimé d'avis. Cette forte proportion indique une conscience marquée de l'importance des facteurs environnementaux pour la réussite des activités entrepreneuriales.

Les résultats apportent un soutien statistique à l'hypothèse selon laquelle l'environnement entrepreneurial influence positivement la croissance et le succès des entreprises.

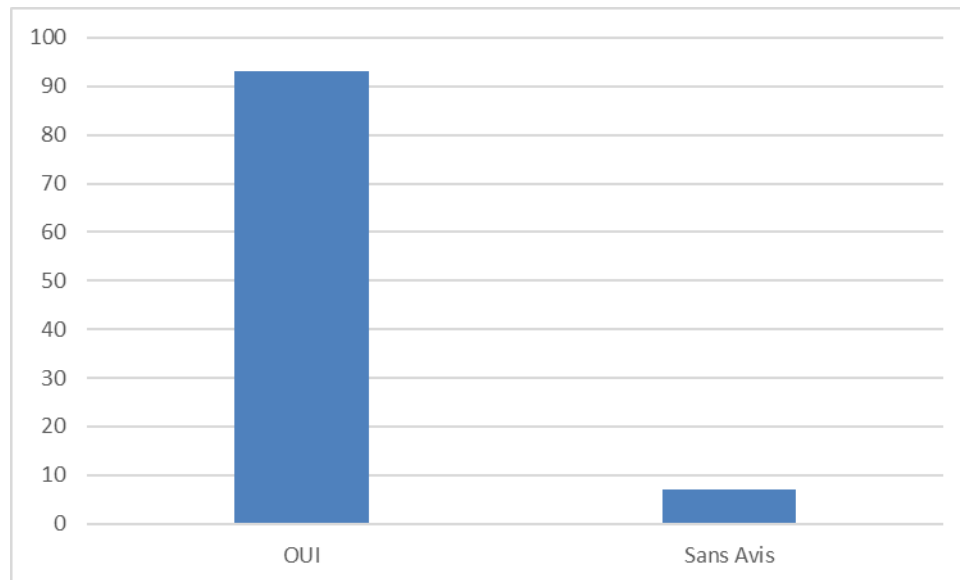


Figure (5-45): L'influence de l'environnement entrepreneuriale.

Source: Analyse via logiciel SPSS.

Section 02: Analyse des Corrélations**Tableau (5-50): Corrélation entre l'environnement la performance et le consulting.**

			Environnement	Performance	Consulting
Rho de Spearman	Environnement	Coefficient de corrélation	1,000	,525**	,616**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	30	30	30
	Performance	Coefficient de corrélation	,525**	1,000	,535**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	30	30	30
	Consulting	Coefficient de corrélation	,616**	,535**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
		N	30	30	30

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

L'analyse de Spearman réalisée sur 30 entreprises révèle des corrélations positives et significatives entre les variables étudiées. L'environnement entrepreneurial est modérément corrélé à la performance ($\rho = 0,525$, $p < 0,001$) et fortement corrélé au recours au consulting ($\rho = 0,616$, $p < 0,001$). La performance est également positivement liée au consulting ($\rho = 0,535$, $p < 0,001$).

Ces résultats suggèrent que des conditions environnementales favorables soutiennent à la fois l'amélioration de la performance et l'adoption de services de consulting, soulignant l'effet synergique de ces facteurs sur le succès des entreprises.

Sous-section 02: Analyse de la Régression Linéaire**Tableau (5-51): Récapitulatif des modèles.**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,632 ^a	,399	,378	2,10522

a. Prédicteurs: (Constante), consulting, environnement

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

- La valeur de R^2 ajusté est égale à 0.378 ce qui correspond à 37% Des changements dans la variable dépendante sont le résultat des changements dans les variables explicatives.
- Le pourcentage restant est expliqué par des variables non incluses dans le modèle.
- R^2 peut augmenter lors de l'ajout de variables inutiles.

Section 03: Test ANOVA**Tableau (5-52): Résultats du test ANOVA**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	167,963	2	83,982	18,949	,000 ^b
Résidus	252,620	28	4,432		
Total	420,583	29			

a. Variable dépendante: performance

b. Prédicteurs: (Constante), consulting, environnement

Source: Conçu par l'étudiant en se basant sur SPSS.

- La valeur de Fisher = 18.949 = valeur morale, Sig <5% ? ce qui confirme que le modèle en intégralité est moral et donc bon.

La valeur F est calculée comme le rapport entre la variance intergroupe et la variance intragroupe. Une valeur F élevée indique que les différences entre les moyennes des groupes sont nettement supérieures à la variabilité au sein de chaque groupe.

Corrélations

La corrélation se définit comme une relation entre deux notions ou faits, où l'un ne peut être pensé sans l'autre, et où une dépendance nécessaire les lie.

Cela implique une interdépendance et une influence réciproque entre ces éléments.

		environnement	performance	Consulting
environnement	Corrélation de Pearson	1	,520**	,590**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
performance	Corrélation de Pearson	,520**	1	,597**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	60	30	60
consulting	Corrélation de Pearson	,590**	,597**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Sig<0.05 pour tous les variables

La présence d'une signification statistique indique l'existence d'une corrélation entre chacune des deux variables.

La valeur du coefficient de corrélation indique la présence d'une relation directe. À mesure que la variable indépendante augmente, la variable dépendante augmente dans le même sens.

Toutes les valeurs du coefficient de corrélation sont limitées :

Entre 0.4 et 0.6 cela signifie une corrélation moyenne.

Entre 0.5 et 0.7 cela signifie une corrélation parfaite.

Les résultats du tableau 2 le confirment également, avec de légères différences dans les valeurs des coefficients.

La relation entre les variables est linéaire.

Une distribution normale est supposée.

Il n'y a pas de corrélation linéaire.

Valeurs numériques

Nous disposons de valeurs réelles.

Corrélations

			environnement	performance	consulting
Rho de Spearman	environnement	Coefficient de corrélation	1,000	,525**	,616**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	60	60	60
	performance	Coefficient de corrélation	,525**	1,000	,535**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	60	60	60
	consulting	Coefficient de corrélation	,616**	,535**	1,000
		Sig. (bilatéral)			
		N			

	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La relation n'est pas linéaire.

Elle ne suit pas une distribution normale.

Les valeurs sont ordonnées (c'est-à-dire basées sur une échelle, comme dans notre cas).

Pearson vs Spearman

$1 < r < 1$

$1 < P(\text{Rho}) < 1$

Lorsque nous avons une relation linéaire (variables continues). Données normalement distribuées (paramétriques) Homoscédasticité.	Relation monotone (continue et ordinaire) Non paramétrique Les variables sont hiérarchisées.
--	---

Toutes les relations sont positives (et statistiquement significatives, inférieures à 5 %, comme dans l'explication précédente).

L'amélioration des performances et de la consultation s'accompagne d'une amélioration de l'environnement (il en va de même pour la relation entre les autres variables).

Les résultats sont très similaires à ceux de Pearson, indiquant une relation fiable entre les variables.

Faut-il utiliser PEARSON ou SPEARMAN, ou les deux ?

La corrélation de Pearson et la corrélation de Spearman sont deux méthodes statistiques utilisées pour mesurer la relation entre deux variables, mais elles diffèrent dans leur approche et ce qu'elles mesurent.

La corrélation de Pearson évalue une relation linéaire, tandis que la corrélation de Spearman mesure une relation monotone (croissante ou décroissante).

En résumé, il est préférable de choisir le coefficient de corrélation de Pearson si on travaille avec des données continues et que nous cherchons une relation linéaire. Si nos données ne sont pas linéaires, ou si nous travaillons avec des données ordinales, il est conseillé de privilégier le coefficient de corrélation de Spearman.

Régression

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	consulting, environnement ^t	.	Introduire

- a. Variable dépendante : performance
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Toutes les variables ont été incluses dans le modèle (modèle de régression), et ont été conservées, il n'y a donc aucune variable sans importance.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,632 ^a	,399	,378	2,10522

- a. Prédicteurs : (Constante), consulting, environnement

La valeur de R^2 ajusté est égale à 0.378 ce qui correspond à 37 % Des changements dans la variable dépendante sont le résultat des changements dans les variables explicatives.

Le pourcentage restant est expliqué par des variables non incluses dans le modèle.

R^2 peut augmenter lors de l'ajout de variables inutiles.

R^2 ajusté vs R^2 : lequel utiliser ? :

Le R^2 mesure la proportion de la variance de la variable dépendante expliquée par la ou les variables indépendantes du modèle calculé ou étudié.

Le R^2 ajusté explique également la variance, mais il comporte un élément supplémentaire : Comme son nom l'indique, il ajuste la valeur du R^2 en pénalisant l'inclusion de variables non pertinentes, Pour ce faire, il prend en compte à la fois le nombre de prédicteurs et la taille de l'échantillon.

En résumé, le R^2 donne une indication générale de l'ajustement du modèle, mais peut être faussé en cas d'ajout de variables supplémentaires, en revanche le R^2 ajusté est plus fiable, car il prend en compte la complexité du modèle, donc il est préconisé de favoriser l'utilisation du R^2 ajusté pour l'évaluation de la validité du modèle de régression, quand il comporte de nombreux variables.

ANOVA

L'Analyse de la Variance, ou ANOVA, est un test statistique utilisé pour comparer les moyennes de deux groupes ou plus. Elle permet de déterminer si les différences observées entre les moyennes des groupes sont statistiquement significatives, c'est-à-dire si elles sont probablement dues à des facteurs réels plutôt qu'au simple hasard.

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	167,963	2	83,982	18,949	,000 ^b
Résidus	252,620	28	4,432		
Total	420,583	29			

a. Variable dépendante : performance

b. Prédicteurs : (Constante), consulting, environnement

La valeur de Fisher = 18.949 = valeur morale, Sig <5% ? ce qui confirme que le modèle en intégralité est morale et donc bon.

La valeur F est calculée comme le rapport entre la variance intergroupe et la variance intragroupe. Une valeur F élevée indique que les différences entre les moyennes des groupes sont nettement supérieures à la variabilité au sein de chaque groupe.

Coefficients

Un coefficient est considéré comme statistiquement significatif si sa valeur p est inférieure à un seuil de signification (habituellement 0.05).

Les coefficients indiquent comment la variable dépendante change pour chaque unité de changement dans une variable indépendante, toutes les autres variables étant maintenues constantes. Ils peuvent être non standardisés (coefficients bruts) ou standardisés (coefficients bêta), ces derniers permettant de comparer l'importance relative des variables indépendantes dans le modèle.

Les coefficients dans SPSS sont des outils essentiels pour comprendre et interpréter les relations entre les variables dans vos analyses statistiques. Ils permettent d'identifier les facteurs importants, de quantifier leur influence et de tirer des conclusions significatives sur les données.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,422	,963		3,555	,001
environnement	,190	,094	,258	2,026	,047
consulting	,354	,101	,445	3,498	,001

a. Variable dépendante : performance

Tous les variables qui ont une signification statistique peuvent être expliqués

Performance $t = 3,422 + 0.19 \text{ Envir } t + 0.354 \text{ consul } t +$ et

Sig <5% pour le consulting et l'environnement entrepreneuriale

A chaque fois que l'environnement entrepreneuriale augmente d'une unité la performance augmente de 0.19 unité .

A chaque fois que le consulting –management augmente d'une unité la performance augmente de 0.354 unité.

Conclusion:

L'étude présentée dans cette thèse s'est concentrée sur 30 entreprises algériennes réparties sur plusieurs wilayas, notamment Tlemcen, Sidi Bel Abbès, Ain Temouchent, Oran et Alger. Son objectif principal était d'analyser l'impact du consulting en management sur la performance des entreprises algériennes et d'évaluer la place qu'occupe ce type de consulting dans la gestion et la stratégie organisationnelle de ces entreprises.

Les résultats montrent que le consulting en management est perçu comme un levier stratégique et potentiellement transformateur. Il favorise l'amélioration de la performance managériale, la qualité de la prise de décision et, dans une certaine mesure, les performances financières et économiques des entreprises. Cette perception positive souligne le rôle croissant du consulting dans le développement organisationnel et la compétitivité des entreprises, notamment dans un contexte où l'adaptation et l'innovation sont devenues cruciales pour la survie et la croissance.

Cependant, l'impact réel du consulting reste souvent modéré. Cette limitation est liée aux mutations socio-économiques et environnementales du contexte algérien, caractérisé par une instabilité législative, des fluctuations économiques et des contraintes structurelles qui peuvent freiner l'application optimale des recommandations issues du consulting. Malgré ces obstacles, les entreprises qui adoptent le consulting de manière proactive constatent des améliorations significatives, tant au niveau organisationnel qu'au niveau stratégique, ce qui confirme la valeur ajoutée de ce type d'accompagnement.

En conclusion, le consulting en management constitue un outil pertinent pour soutenir la performance des entreprises algériennes. Son efficacité dépend toutefois de la capacité des organisations à intégrer ces services dans une vision stratégique adaptée à leurs besoins spécifiques et aux contraintes locales. L'étude met en évidence l'importance d'un environnement entrepreneurial favorable et d'une approche structurée du consulting pour maximiser son impact, et ouvre des perspectives pour renforcer le rôle du consulting dans le développement durable et compétitif des entreprises en Algérie.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Cette thèse s'inscrit dans un contexte économique et managérial marqué par une intensification de la concurrence, une complexification croissante de l'environnement entrepreneurial et une remise en question progressive des modèles traditionnels de pilotage de l'entreprise. Face à ces mutations profondes, la performance organisationnelle ne peut plus être appréhendée à travers une lecture strictement financière ou comptable. Elle s'impose désormais comme un construit global, multidimensionnel et dynamique, intégrant de manière indissociable des dimensions économiques, commerciales, humaines, sociales, stratégiques et concurrentielles. C'est dans cette perspective élargie que s'est développée la réflexion centrale de cette recherche, consacrée à l'analyse du rôle du consulting management dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise algérienne.

L'exploration théorique menée tout au long de ce travail a permis, en premier lieu, de mettre en évidence l'évolution substantielle du concept de performance. Longtemps assimilée à la seule capacité de l'entreprise à générer du profit et à satisfaire les attentes des actionnaires, la performance s'est progressivement transformée sous l'effet des mutations économiques, technologiques et sociétales. Les travaux mobilisés dans cette thèse convergent vers une conception élargie et systémique de la performance, fondée sur l'atteinte d'objectifs multiples et parfois complémentaires, mais aussi potentiellement contradictoires. Cette approche globale de la performance met en lumière la nécessité de concilier efficacité économique, efficience organisationnelle, responsabilité sociale, valorisation du capital humain et adaptation stratégique à l'environnement.

L'analyse théorique des différents types de performance- financière, commerciale, productive, humaine, sociale, stratégique et concurrentielle- a permis de souligner leur caractère interdépendant. Aucune de ces dimensions ne saurait, à elle seule, rendre compte de la performance réelle de l'entreprise. Bien au contraire, c'est leur articulation cohérente qui conditionne la pérennité organisationnelle. Les indicateurs financiers, bien que nécessaires, apparaissent insuffisants pour appréhender la complexité des performances contemporaines, notamment en raison de leur orientation principalement rétrospective et de court terme. L'intégration d'indicateurs non financiers, liés aux ressources humaines, à la satisfaction des clients, à l'innovation, à la gouvernance ou encore au climat social, constitue dès lors un levier essentiel pour une évaluation plus pertinente et plus complète de la performance globale.

Dans le contexte spécifique des entreprises algériennes, cette problématique revêt une acuité particulière. Héritières d'un modèle de gestion largement influencé par l'économie administrée et la protection étatique, de nombreuses entreprises ont longtemps évolué dans un environnement relativement stable, caractérisé par une faible pression concurrentielle. Cette situation a contribué à l'ancrage de pratiques managériales peu orientées vers la performance globale et l'anticipation stratégique. Toutefois, l'ouverture progressive de l'économie, la mondialisation des marchés et l'émergence de nouvelles exigences sociales et environnementales imposent aujourd'hui une transformation profonde des modes de management.

C'est dans ce cadre que le consulting management apparaît comme un outil d'accompagnement stratégique susceptible de répondre aux défis contemporains de la performance. L'analyse conceptuelle du consulting management développée dans cette thèse a permis de mettre en évidence son évolution, passant d'une logique de prescription de solutions standardisées à une démarche d'accompagnement fondée sur le diagnostic, la co-construction et l'adaptation aux spécificités organisationnelles. Le consulting management ne se limite plus à un simple transfert d'expertise technique; il s'inscrit dans une dynamique d'apprentissage organisationnel, visant à renforcer les capacités internes de l'entreprise et à améliorer durablement ses performances.

Les apports théoriques mobilisés montrent que le consulting management joue un rôle structurant dans le pilotage de la performance globale. En apportant un regard externe, neutre et spécialisé, le consultant contribue à objectiver les dysfonctionnements, à clarifier les objectifs stratégiques et à aligner les actions opérationnelles avec les orientations de long terme. Il agit également comme catalyseur du changement, en facilitant l'appropriation des nouvelles pratiques managériales par les acteurs internes et en favorisant l'émergence d'une culture de la performance partagée.

Les résultats issus du cadre théorique confirment ainsi l'hypothèse selon laquelle le consulting management exerce un impact positif sur l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Toutefois, cet impact ne saurait être automatique ni universel. Il demeure fortement conditionné par l'environnement entrepreneurial, le degré de maturité organisationnelle de l'entreprise, l'implication des dirigeants et la qualité de la relation entre le consultant et les parties prenantes internes. Le consulting management apparaît donc moins comme une solution clé en main que comme un levier contingent, dont l'efficacité dépend de son adéquation au contexte et aux enjeux spécifiques de l'entreprise.

Par ailleurs, l'analyse théorique met en évidence le rôle déterminant de l'environnement entrepreneurial dans la construction de la performance. Les contraintes institutionnelles, économiques, concurrentielles et culturelles influencent directement les capacités d'adaptation des entreprises et conditionnent la portée des interventions de consulting. Dans ce sens, la performance globale résulte d'une interaction complexe entre les ressources internes de l'entreprise, les pratiques managériales adoptées et les caractéristiques de l'environnement externe.

En définitive, cette thèse contribue à enrichir la littérature en sciences de gestion en proposant une lecture intégrée de la performance globale et en mettant en lumière le rôle structurant du consulting management dans son amélioration, notamment dans le contexte des entreprises algériennes. Sur le plan managérial, elle invite les dirigeants à dépasser une vision réductrice de la performance et à considérer le consulting management comme un outil d'accompagnement stratégique, à condition qu'il soit mobilisé de manière réfléchie, contextualisée et participative.

Toutefois, ce travail présente certaines limites, inhérentes notamment à la complexité du concept de performance et à la diversité des contextes organisationnels. Ces limites ouvrent des perspectives de recherche futures, portant notamment sur l'analyse empirique approfondie des mécanismes par lesquels le consulting management influence les différentes dimensions de la performance, ainsi que sur l'étude comparative de son efficacité dans différents secteurs d'activité et environnements institutionnels. Ces prolongements permettraient d'affiner la compréhension du rôle du consulting management et de consolider les apports de cette recherche.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie en Français:

❖ Livres:

- Ahmed Bounfour (2006), Capital immatériel, connaissance et performance, Collection Conception et dynamique des organisations.
- Alain Chamak et Céline Fromage (2006), Le Capital humain, éditions Liaisons.
- Alain Marion, Alain Asquin, Christophe Everaere, Didier Vinot, Michel Wissler (2012), éditions Dunod, Chapitre 1. Les fondamentaux de la performance stratégique. Pages 13 à 45.
- Anis Hamrouni, Bader Ben Romdhane, Bader Boulaares & Haifa Khalfallah (2022), Management De La Performance Industrielle, Editions Afnor.
- Annick Renaud-Coulon (1996), La Désorganisation Compétitive, Broché.
- Aswath Damodaran (2001), Finance d'entreprise théorie et pratiques, 2ème édition, De Boeck.
- Autissier D et Simonin B, (2009), « Mesurer la performance de la fonction ressources humaines », édition d'organisation Eyrolles, Paris.
- Autissier D., Bensebaa, et Boudier, (2010), atlas du management, Eyrolles.
- Bernard Martory, (2004) Tableaux de bord sociaux, collection: Entreprises et Carrières.
- Bordeleau Y, (1998), *Carrières de consultant: concepts et application*, Editions Nouvelles, Montréal.
- Bordeleau y. (1986), La fonction de conseil auprès des organisations, Editions Agences d'Arc, Ottawa.
- Bouquin H. (2001) « Le contrôle de gestion », Ed Presses Universitaires de France, Paris.
- Bourgoin, A. (2015), Les Équilibristes. Une ethnographie du conseil en management, Presses des Mines, Paris.
- Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G. (2011), Le conseil en organisation: évolution et perspectives. L'Harmattan.
- Bruce H. Westley (1981), Méthodes de recherche en communication de masse, Prentice Hall.
- Bushe, GR (2013) "Le modèle d'enquête appréciative". Dans: EH Kessler, (ed.) *Encyclopedia of Management Theory*, Sage Publications, Volume 1.

- Catherine Terrand, (2002), « Tableau de bord ou BalancedScorecard », éditions: management.
- Chanlat J.-F. et Seguin F. (1987), Pour une présentation détaillée et une analyse critique de ce courant; L'analyse des organisations: une anthologie sociologique, tome 1 Théorie des organisations, Gaëtan Morin Editeur, Montréal.
- Christian Hohmann (2009). Techniques de productivité: comment gagner des points de performance. Eyrolles édition.
- Collins Jim, (2006), De la performance à l'excellence, Devenir une entreprise Leader, Pearson Education France, Paris.
- Crozier C., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- Daniela Venanzi (2012), Mesures de Performance Financières et création de valeur, Springer.
- Do Marcolino, P.-M. (2010). Les fiches outils du consultant, Paris: Eyrolles/Éditions d'Organisation.
- Dubigeon O. (2002), « Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ? », Paris: Editions Village Mondial.
- Elisabeth Genaivre(2006), Ethique et gouvernance d'entreprises en France, Editions Publibook Université - E.P.U.
- François Pinardon (1989), La Rentabilité une affaire de points de vue, collection logiques économiques.
- Frederick Winslow Taylor (1957), La direction scientifique des entreprises, Dunod.
- Gotteland et Haon (2005), Développeur d'un nouveau produit: méthodes et outils, Pearson.
- Guérard, S. (2006), Regards croisés sur l'économie mixte: Approche pluridisciplinaire. Droit public et droit privé. L'Harmattan.
- Henry Bouquin (2004), Entrepreneuriat, gouvernance et performance, Economica.
- Jacques Njampiep (2008), Maîtriser le droit et la pratique du système comptable OHADA, éditions: économie et gestion.
- Jean Louis Magakian et Marielle Audrey Payaud (2007), 100 Fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, éditions Breal.
- Jean Pierre Martin (2001), l'entreprise et son environnement économique, Editions: Ellipses.
- Lewin K. (1967), *Psychologie dynamique: les relations humaines*, PUF, Paris, (3e édition).

- Lippitt G., &Lippitt R. (1980), La pratique de la consultation [Practice of the consultation]. Ottawa: Editions NHP.
- Marie-Pierre Massé, Anne-Marie Gagné (2013), Gérer Les Services-Conseil: une démarche, chap. 4: qu'es ce que les consultants ont à offrir, Télé-université, Université du Québec.
- Marmuse C. (1997), Performance, Economica.
- Michel Capron (1993), La comptabilité en perspective, *Volume 119 de Repères (Maspero)*, Éd. La Découverte.
- Michel Kalika, Yann Rival(2008),Internet et Performance de l'entreprise, Editions l'Harmattan.
- Michel Villette (2003), Sociologie du conseil en management, IV. Les stratégies commerciales des consultants, Editions: La Découverte.
- Molho D, Fernandez-Poisson D, (2009) Tableaux de bord, outils de performance, Eyrolles.
- Nicolas Berland et François Xavier Simon (2010), Le contrôle de gestion en mouvement, Eyrolles.
- Nizet J., Huybrechts Ch. (1998), Interventions systémiques dans les organisations: Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto, Editions de Boeck.
- Pierre Baret (2006), Responsabilité social de l'entreprise, *Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: une méthode pour fonder un management socialement responsable ?*. Editions De boeck.
- Pierre Voyer (1999), Tableaux de Bord de gestion et indicateurs de performance, Hors Collection.
- Plauchu et Taïrou(2008),Méthodologie du diagnostic d'entreprise, La Librairie des Humanités.
- Ram Charam (2009), Manager en pleine tempête, chapitre 3: 5 stratégies pour améliorer la performance de l'entreprise, Editions: Vulbert.
- Robert S. Kaplan et David P. Norton (2001), *Le tableau de bord prospectif*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Stephanie Baggio et Pierre Eric Sutter (2013), La Performance Sociale au travail, Mars Lab.
- Stern, P., Tutoy, P. (1996), Le métier de consultant, Paris: les Éditions de l'organisation.
- Thierry Luthi, (2011) Améliorer la performance de votre entreprise, Eyrolles.

- Warren Bennis (1991), *Profession: Leader*, Inter Éditions.
- Yves Levant, Olivier de La Villarmois, (2021), IX. Charles Eugène Bedaux, Editions: Les grands auteurs en contrôle de gestion.

❖ Articles:

- Al- Ahmadi, Muhammad (1982), La position du conseil administratif dans l'équation du développement administratif, *Administration publique*, année 25, numéro 50.
- Al-Munif, Ibrahim (1982), Fondements du conseil en management et défis futurs - Sympo f Conseil en gestion en Arabie Saoudite, Institut d'administration publique – Riyad.
- Audet, J. & St-Jean, E. (2007) « Facteurs influençant l'utilisation des services de soutien publics par les propriétaires de PME: données probantes provenant d'une région périphérique du Canada », *Journal of Developmental Entrepreneurship* 12(2).
- Boni-Le Goff, Isabel (2010). « Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France: entre ethos du service au client et pression du « up or out » », *Sociologies* [En ligne] URL: <http://journals.openedition.org/sociologies/3072>.
- Chaker Haouet(2008), Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise, Laboratoire Orléanais de Gestion - université d'Orléans.
- Christophe Germain (2006), Le pilotage de la performance dans les PME en France: une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales, Volume 19, numéro 1, Presses de l'Université du Québec.
- Cohendet, P. et Llerena, P (1993) Evaluation économique des performances et instrumentation de gestion. *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n°28.
- Colot O, Dupont C et Vloral M. (2008), « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales ». Acte des 2èmes journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008.
- Corhay, A et Mbangala, M. (2008), Fondements de gestion financière: Manuel et applications. Editions du CEFAL.
- De la Villarmois (2001): le concept de performance et sa mesure: un état de l'art; IAE de Lille.
- Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland (2004), Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: quels enjeux, p-240, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Dyer, LM & Ross, CA (2008). « Demander des conseils dans un environnement commercial dynamique et complexe: impact sur le succès des petites entreprises », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2).

- Franck Brulhart, Btissam Moncef(2015), L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français,, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00485408>.
- Gerard Banglin et Mario Carpori (2002), l'entreprise étendue et le développement des fournisseurs, presses universitaire de Lyon.
- Guerin, G., Wils, T. (1991), Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé: <https://www.jstor.org/stable/23074005>.
- Guy Justin Moumbé (2005), Diffusion des TIC et performances des entreprises camerounaises, Université de Yaoundé.
- Isabel Boni-Le Goff(2021), Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France: entre ethos du service au client et pression du « up or out », Centre Maurice Halbwachs, ENS, Paris-France: [www. i.boni@free.fr](http://www.i.boni@free.fr)
- Ismail, N.A. & King, M. (2007). « Facteurs influençant l'alignement des systèmes d'information comptable dans les petites et moyennes entreprises manufacturières malaisiennes », Journal of Information Systems and Small Business, 1(1-2).
- Jean François Ngok Evina (2018), Pouvoir des parties prenantes et performance globale des entreprises; Question(s) de Management ? Editions EMS. N°22.
- Jean-François Ngok Evina (2018), Pouvoir des parties prenantes et performance globale des entreprises, Question(s) de management 2018/3 (n° 22).
- Joseph Stiglitz, Amartya SEN et Jean-Paul Fitouss (2016), Mesure des performances économiques et du progrès social réexaminée.www.stiglitz-sen-fitoussi.fr.
- Karine Gineste, Jacques Grisé (1998), Le Conseil en Management: une profession en mutation, Faculté des sciences de l'administration Université Laval, Document de Travail 1998-001.
- Khouatra D. (2005), «Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.
- Marie Isabelle Ferrer (2021) L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique: de la performance à la cohérence, 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique: <https://www.strategie-aims.com/conferences>
- Marie-France B. Turcotte Anne Salmon (2005), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'université du Québec.
- Miloud, T. (2003) «Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs». Presses Universitaires de Louvain.

- Morin, E.M., M. Guindon et É. Boulianne (1996), Les indicateurs de performance, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Guérin.
- Ngobo Paul-Valentin et Ramarson Andry (2005). Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise, Décisions Marketing.
- Ouattara P. (2007), «Diagnostic Financier et Performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris: publié dans le Blog: [www.Axlane.fr/accélérateur de croissance](http://www.Axlane.fr/accélérateur%20de%20croissance).
- Pourrat Frank (2013), Le concept du Lean management, magazine orthophile, n° 32.
- R.Durand (1997), Management stratégique des ressources et performance des firmes: Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996), HAL Id: pastel-00994805 <https://pastel.hal.science/pastel-00994805>
- Richet Xavier (2014). L'internationalisation des firmes chinoises: croissance, moteurs, stratégies. Revue Tiers Monde, Vol. 3, No. 219.
- Rivard, S., Raymond, L. & Verreaul, D. (2006). 'Vue basée sur les ressources et stratégie concurrentielle: un modèle intégré de la contribution des technologies de l'information à la performance de l'entreprise', Journal of Strategic Information Systems, 15.
- Roy F., Savoie A (2012)., Les critères d'efficacité en consultation: le point de vue des praticiens, *Le travail humain* 2012/4 (Vol. 75).
- Roy Francine (2008), La Consultation En Entreprise, 4- informations utiles à la prise de décision du consultant, presses De L'université de Montréal, Editions Paramètres.
- Sara paivanich, N. & Kotey, B. (2006) « L'effet de la qualité de l'information financière sur la capacité d'accéder aux fonds externes et la performance des PME en Thaïlande », Journal of Enterprising Culture, 14(3).
- St-Pierre J., Lavigne B. et Bergeron H. (2005), « Les indicateurs de performance financière et non financière, complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », XVI congrès de l'Association Française de Comptabilité, Lille.
- Sylvain Thine (2015), Innover pour s'imposer. Consultants et conseil en nouvelles technologies, Presses universitaires de Rennes, coll. « Des sociétés », n°144.
- Tremblay, D. et Rolland, D. (2004), « Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: Quels enjeux? », Pages 236, Presses Universitaires du Québec, Canada.
- Trepe A, Aubert P, Bermond F, (2010) « l'évaluation de la performance de la fonction RH », mémoire d'expertise 2010, d'Université Dauphine de Paris.

- Venkatraman, N. et Ramanujam (1986) V. Mesure de la performance des entreprises dans la recherche stratégique: une comparaison des approches. publié dans: Académie de revue de gestion.
- Wallot, H. (1977). La consultation: un processus andragogique centré sur le client. Relations industrielles / Industrial Relations, 32(2), <https://doi.org/10.7202/028789ar>
- Waterhouse, J. et A. Svendsen (1998), Le suivi et la gestion stratégique de la performance: des mesures de performance non financière pour améliorer le gouvernement d'entreprise, L'institut Canadien des Comptables Agréés, Toronto.
- Yann Rival(2006), Performance de l'activité Internet et développement de compétences: quel lien existe-t-il ?, Economica Papers from University Paris Dauphine.

Revue:

- Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, Pages 1-24.
- Benoit Lavigne et Josée St Pierre (2007), Contribution de la Comptabilité Financière à L'accroissement de la Performance des PME et à la Réduction de leur Vulnérabilité: Revue de la Documentation, 6ème Congrès international francophone sur la PME Montréal 2007.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance: Revue Comptabilité. Contrôle et Audit, Tome 5, vol. 2.
- Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance? Revue Française de Comptabilité.
- Bourrier, J., Guillot, J. M., & Locherer, C. (1998). Mise en place d'un système d'indicateurs de performances. Revue Française de Gestion Industrielle.
- Chbaattou Rhita (2019), Performance et Processus Stratégiques, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 6 / Volume 3: n° 1, <https://doi.org/10.5281/zenodo.3660084>
- Doran, GT (1981), Il existe une façon SMART d'écrire les buts et les objectifs de la direction. Le FeedBack, Revue de direction.
- Doran, M. (2006). « Comptable ou conseiller d'affaires ? » Une étude exploratoire des temps changeants pour le praticien comptable en Irlande », The Irish Accounting Review, 13(1).
- Dorsaf Ben TalenSfar et Catherine Lgeger-Jorniou (2012), l'impact des Administrateurs externes et de la taille du conseil sur la performance des Entreprises: Application au contexte Tunisien, La Revue De Sciences De Gestion, n° 254.

- Éric Cauvin & Pierre-Laurent Bescos(2005), Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises: Une étude empirique," Revue Finance Contrôle Stratégie, revues.org, vol. 8.
- Isabel Boni-Le Goff (2012), ((Ni un homme, ni une femme, mais un consultant. » Régimes de genre dans l'espace du conseil en management)), Editions: Travail et emploi, n° 132.
- Jacques Saint Pierre (1999), Evaluation De La Performance Stratégique, document de travail, publié dans la revue électronique de l'université de LAVAL <http://www.fsa.ulaval.ca/rd>.
- Jules Roger Feudjo et Jean-Paul Tchankam (2013), Les déterminants de la structure financière Comment expliquer le « paradoxe de l'insolvabilité et de l'endettement » des PMI au Cameroun ?, Revue internationale P.M.E. Volume 25, numéro 2, 2012.
- Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y (1996)., Profession: consultant, Montréal: Presses de L'Université de Montréal.
- Mathé, J.-C., & Chagué, V. (1999). L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise, Revue française de gestion : hommes et techniques.
- Olivier Babeau (2007), Les pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie, Lavoisier | « Revue française de gestion n° 174.
- Savall H. & Zardet V. (1996), La dimension cognitive de la recherche intervention: la production des connaissances par interactivité cognitive, *Revue Internationale de Systémique* 10, 1-2.
- Sylvie Chalayer Rouchon, Muriel Perez et Christine Teyssier (2006), L'influence des facteurs organisationnels et stratégiques sur l'appropriation des outils comptables et financiers, Management Prospective Editions, Revue management et avenir 2006/3.
- Yves Andre perez (2001), le grand guide du métier de consultant: tout pour créer et développer son activité de conseil, Editions Broché.

❖ Thèses:

- Amrani Rabah (2019) La mesure de la performance commerciale d'une entreprise: Cas Electro-Industries. Memoire En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion Spécialité: Management stratégique, <https://dspace.ummto.dz/>.
- Anne Trépé (2010), L'évaluation de la performance de la fonction RH: De la théorie à la pratique des DG, Mémoire d'expertise, Paris Dauphine. www.cairn.info.

- Arab Abderrezak et Hadjou Nabil (2019), l'évaluation de la performance financière d'une entreprise, mémoire pour l'obtention d'un master en finances d'entreprise, université de Bejaia, www.scribd.fr.
- Bourgoin, A. (2009). Socio-économie de la prestation de conseil en management, Mémoire de master non publié, HEC Montréal.
- Bourgoin, A. (2013), Bourgoin A. Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur: Une étude empirique, Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Dorine Paquier (2015), L'utilité des intervenants externes en entreprise au niveau organisationnel et RH, Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE).
- Ghazlene Oubya (2016), Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise: impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, thèse de Doctorat, publié dans: www.theses.hal.science.com
- Line Boucher (1992), Le savoir-être la relation Consultant-Client, Mémoire de Maîtrise réalisé à l'université du Québec en Abitibi-Témiscamingue: <https://depositum.uqat.ca/>
- Ouachrine H (2003): « gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC.
- Perez Y.-A. (2004), Contribution à une théorie de l'intervention de conseil dans les organisations: une approche de type phénoménologique et constructiviste, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- Sahraoui S. (2009), ‘‘ Un système d'aide à la décision pour une amélioration optimisée de la performance industrielle ‘‘ thèse de doctorat, l'Université de Savoie.
- Soumeur, Liza, Hireche, Melissa (2022), Mesure de la performance financière de l'entreprise à travers les indicateurs financiers Cas de la Direction de Distribution de l'Electricité et du Gaz de TIZI-OUZOU (SONELGAZ), Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.
- Vilain L., (2003) «Le pilotage de l'entreprise: l'utilisation d'un tableau de bord prospectif». Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris.

Bibliographie en Anglais:

❖ Livres:

- Abu Sheikha, Nader Ahmed (1982), Consulting Management, première édition, Amman, Royaume hachémite de Jordan.
- Alvesson, Mats et Dan Kärreman (2007). « Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm », *Organization Science*, vol. 18, n° 4, Pages 711-723.
- B. Curnow et J. Reuvid (2003), « The International Guide to Management Consultancy », Kogan Page, Londres.
- Barney, J. et Hesterly, W. (2006), Strategic management and competitive advantage: concepts. Pearson Education, Londres, Royaume-Uni.
- Barney, J., Collis, D.J. (1996), Segmenting the Consulting Industry, in: *Management Consulting*, Harvard Business School Publishing, CD-ROM.
- Bennis W.G., Benne K.D., Chin R. (1961), *The planning of change*, Holt, Rinehart & Winster, New-York.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting* (3rd ed.). San Francisco: Pfeiffer.
- Curnow, B & Reuvid, J, (2005), *International Guide to Management Consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy worldwide*, (Second Edition), Kogan Page Publishers.
- Dana Gaines Robinson and James Robinson (1996), *Consulting Performance: Moving Beyond Training*, Third Edition, Berrett-Koehler Publishers.
- Dana Gaines Robinson & James C. Robinson (1998), *Moving from Training For Performance: A Practical Guide Book*, Barrett-Kohler Publisher.
- Davey N.G. (1971), The consultant's role in organizational change, *MSU Business Topics*.
- De Dana Gaines Robinson, James C. Robinson, Jack J. Phillips, Patricia Pulliam Phillips, Dick Handshaw (2015), *Performance Consulting: A Strategic process to improve, measure, and sustain organizational results*, chap 1: Pages 7-18, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- French W.L., Bell C. H. (1984), *Organization development: behavioral science interventions for organizational improvement*, Prentice Hall, 3rd edition, Toronto.
- Fritz Steele (1975), *Consulting for Organizational Change*, University of Massachusetts Press.
- Gallessich J. (1990), *The profession and practice of consultation*, Jossey-Bass, San Francisco, Cal.
- Geary A. Rummler (2006), *Serious Performance Consulting According to Rummler* 1st Edition, Pfeiffer.

- Ginsberg, A. (1989) Assessing the effectiveness of strategy consultants. Group and organization studies, Vol.14. N°3.
- Gordon Lippitt and Ronald Lippitt (1986), The Consulting Process in Action Gordon Lippitt and Ronald Lippitt La Jolla, California: University Associates, Inc.
- Harold B. Maynard (1956), M.T.M.: Methods-time measurement, Mc Graw Hill Company publishing.
- Harold D.Stolovitch and Erica J.Keeps (2004), Training Ain't Performance, 1st Edition, Association for Talent Development.
- Henry Ford (2005): quotations of Henry Ford, Applewood Books.
- Henry L. Gantt (2018), Organizing for Work, Broché.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. Accounting, Organizations and Society 28(7–8).
- Judith Hale (2006): The Performance Consultant's Fieldbook: Tools and Techniques for Improving Organizations and People (Essential Knowledge Resource); Second Edition; Pfeiffer.
- Kipping, M. and Armbruster, T. (2002) The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case Studies. I: Kipping, M. and Engwall, L. (eds.) *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford, Oxford University Press.
- Krippendorff K. et Steier E. (1980), Cybernetic properties of helping: the organizational level, Annenberg School, Philadelphia.
- Kubr, M. (1976). Management Consulting: a guide to the profession, International Labour.
- Larry Greiner et Robert Metzger (1982), Consulting To Management, Pearson.
- Lippitt G., Lippitt R. (1978), The consulting process in action, University Associates, La Jolla, Cal.
- Lippitt G.et Lippitt R. (1986), The consulting process in action (2nd. edition). San Diego, California: University Associates Inc.
- Mahieu F. (2002), « Triple Bottom Line Reporting », Groupe One, SEE Management Files.
- Matthias Kipping& Lars Engwall (2002), Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Histoire, économie & société.

- Milan Kubr (1988), Consulting Management, Guide to The Profession, 3rd Edition, chap 11.2: Conclusion of the implementing: The Evaluation, Bureau International Du Travail, Genève.
- Milan Kubr (1998), Consulting Management: Guide to Profession, 3rd Edition, Part Two: Consulting Process: The Contract, Bureau International Du Travail, Genève.
- Mowen, Hansen et Heitger (2008), Cornerstones of managerial accounting, Cengage Learning.
- Muniesa, F. (2013). *The Provoked Economy: Economic Reality and the Performative Turn*, Manuscript Proposal, Routledge.
- Peter Block (2011), Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used, Third Edition.
- Pfeiffer J (1981). *Power in Organizations*, Harper Business.
- Robert F. Mager, Peter Pipe (1990), Analysing Performance Problems, Kogan Page Limited.
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (2005). Strategic business partner: A critical role for human resource professionals. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Schein E. H. (1999), Process consultation revisited: Building the helping Relationship. New York: Addison Wesley.
- Schneider O. (2010), “Adding enterprise value: mitigating investment decision risks by assessing the economic value of supply chain initiatives”. VdfHochschulverlag.
- Stolovitch, H.D. and Keeps, E.J. (1992). Handbook of human performance technology: à comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations. San Francisco CA: Jossey-Bass Publishers.
- Suchman, E.A. (1967). Evaluation Research. Chap 1. New York: Russel Sage Foundation.
- Thomas J. Watson (1934), Men-Minutes-Money A collection of excerpts from talks and messages delivered and written at various times, International Business Machines.
- Valery Psyché (2012), Analysis of processes of cooperation and knowledge sharing in a community of practice with a diversity of actors, National Library of Serbia.
- William J. Rothwell (2013), performance consulting: applying performance improvement in human resource development, Pfeiffer.
- William J. Rothwell, (2004) *Identifying and Solving Human Performance Problems: A Survey* (unpublished survey results, Chap 1, The Pennsylvania State University).

- Winum P.C., Nielsen T.M.& Bradford R.E. (2002), Assessing the impact of organizational consulting. In R. L. Lowman (Ed.), *The Californiaschool of organizational studies: Handbook of organizational consulting psychology: acomprehensive guide to theory, skills and techniques*, San Francisco: Jossey-Bass.

❖ Articles:

- Andrew Sturdy (1997), *The Consultancy Process - An Insecure Business?* published in *Journal of Management Studies*, 1997, Vol 34 No 3.
- Bennett, R.J. et Robson P.J.A. (1999). *The use of external business advice by SMEs in Britain*, *Entrepreneurship & Regional development*, Vol. 11.
- Bertrand C. Thompson (2015), *Scientific Management in Practice*, published in: *Quarterly Journal Of Economics*, 29(2).
- Bisman, J. (2010). *Post positivism and Accounting Research: A (Personal) Primer on Critical Realism*. Published in *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 4(4).
- Bourne, M., Neely, A.D., Mills, J.F., and Platts.K. (2003). *Implementing performance measurement systems: à literature review*. Published in: *International Journal of Business Performance Management* 5 (1).
- Bracker J.S. et Pearson, J.N. (1985). *The impact of consultants in small firm strategic planning*. Published in: *Journal of small business management*, Vol. 23 (3).
- Burkett, H. (2013), *Sustainable performance: The new agenda for adding value*. *Performance Improvement*, 52(4).
- Carey, P. (2008) *The Benefit Small and Medium-Sized Enterprises Derive from External Audit*. Monash University, Melbourne.
- Chakravarthy, B.S. (1986). *Measuring strategic performance*. Published in: *Strategic Management Journal*, 5.
- Chan, Y. E. (1999) “IS strategic and structural alignment: eight case studies,” *Fifth Americas Conference on Information Systems (AMCIS'99)*, Milwaukee, Wisconsin.
- Chan, Y., Huff, S. L., Barclay, D. W. and Copeland, D. G. (1997) “Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment”, *Information Systems Research*, Vol 8 No 2.
- Chen & Lee (2006), *Performance and Strategic Alliances between Business Consulting and Accounting Firms: A Resource Based Perspective*, published: *Journal of Management & Systems*, 13 (4).

- Chenhall, R. H., Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European management Journal* 25 (4).
- Clark, T. (1995) *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*. Open University Press, Buckingham.
- Eric Deakins, Stuart Dillon (2005), “Local government consultant performance measures: an empirical study”, University of Waikato, Waikato Management School Working Paper Series.
- Kendra K.A. & Taplin L.J. (2004), Change agent competencies for information technology project managers, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* (56).
- Kipping, Matthias, (1999), "American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships, "published in: *Business History Review*, Cambridge University Press, vol. 73(2).
- Maister, D (2007)., *Managing the professional service firm*, New York: The Free Press.
- McKenna, C.D. (2006) *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge University Press, Cambridge: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511511622>
- Rhodes, M. (2011). Strategy first Then structure, Retrieved from <http://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2011/01/23/194/>.
- Robyn Elizabeth Dyt, Abdel Halabi (2007), Empirical evidence examining the accounting information systems and accounting reports of small and micro businesses in Australia *Small Enterprise Research*, 15(2).
- Swartz, D. et Lippitt, G. (1975). Evaluating the consulting process. *Journal of european training*, 4(5).
- Thomas Armbrüster (2006), *The Economics and Sociology of Management Consulting*, Cambridge University Press.
- Thomas Bieker et Carl-Ulrich Gminder (2001), « Towards a Sustainability Balanced Scorecard », oikos PhD summer academy, Institute for Economy and the Environment, University of St. Gallen.
- Yahya Kamyabi & Susela Devi (2012), An Empirical Investigation of Accounting Outsourcing in Iranian SMES, *International Journal of Economics and Finance* 3 (4).
- Yesseleva, M. (2013) Professional Advice and Its Possible Effect on Small and Medium-Sized Enterprises' Access to External Debt Finance in Australia. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5.

- YS Chen, CY Chen (2014), Audit firms' alliance with consulting firms for management advisory services and operational performance, *International Journal of Accounting Studies*.

❖ *Revue:*

- Aapaoja, A. and Haapasalo, H. (2014), A Framework for Stakeholder Identification and Classification in Construction Projects, *Open Journal of Business and Management* 01/2014; 02(01): DOI:10.4236/ojbm.2014.21007.
- Bloomfield, Brian et Ardha Best. (1992), « Management Consultants: Systems Development, Power and the Translation of Problems », *Sociological Review*, vol. 40, n°3.
- Damitio, J. W. & Schmidgall, R. S. (1990). Managerial Accounting skills for lodging managers. *Hospitality Research Journal*, Vol. 14, No.1.
- H. Emerson (1912), « The Twelve Principles of Efficiency », *Engineering Magazine*.
- Joe Harless (1995) Performance Technology Skills in Business: Implications for Preparation, <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1995.tb00701.x>.
- Kaplan, Robert S., and David Norton, (1992) « The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1.
- Martin, R. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*.
- O'Donovan, D., & Flower, N. R. (2013). The strategic plan is dead. Long live strategy. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from http://www.ssireview.org/blog/entry/the_strategic_plan_is_dead._long_live_strategy.
- O'Driscoll, M. et Eubanks, J. (1993) Consultant and Client perception of consultant competencies: Implications for OD consulting. *Organizational Development Journal* (in press).
- Rosenberg M. (1998). Tangled up terms. *Performance Improvement* 37(9).

Thesis:

- Tsai H.L. (1998), Demand On Nonaudit Services Provided By CPA Firms, Thesis Of Graduate Institute Of Accounting, National Taiwan University.

❖ *Cites Internet:*

- Calcul du TRS, TRG, OEE | MES Consulting SAS | France (kpi-trs.com).
- Explication du taux de rendement synthétique (TRS) (bluelean.fr).
- <https://amphigean.com/2020/07/29/addie-model-what-is-it-and-why-is-it-useful/>
- <https://www.eval.fr/management/le-tableau-de-bord-prospectif-de-robert-kaplan/>
- ISIPO: <http://www.iraniec.ir>

- Jacques Saint-Pierre (1989, Evaluation de la performance stratégique, Document de travail 1999-018, Faculté des sciences de l'administration Université Laval Québec (Québec) Canada G1K 7P4, Disponible sur: [http://www.fsa.ulaval.ca/rd rd@fsa.ulaval.ca](http://www.fsa.ulaval.ca/rd%20rd@fsa.ulaval.ca)
- *National Industry Conference Board*: <https://www.conference-board.org>
- Noémie Chevalier-Delaunay (2012). «Ecoute et dialogue avec les parties prenantes », : fiche IV, MEDEF: www.leem.org/sites/default/files/CapRSE_PartiesPrenantes.pdf
- Paul R. Niven (2006), Balanced Scorecard. Step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results.
- Ponssard J.(2005), Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du cadre théorique de Simons: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00243012>
- Robert F. Mager, Peter Pipe (1990), Analysing Performance Problems, The Center For Effective Performance: <https://mike-taylor.org/2024/05/21/the-ld-detective-solving-performance-mysteries-with-magers-flowchart/>
- Sudhi Ranjan Dey (2007), Consult your Stakeholders for Success: www.researchgate.net/publication/236261422
- Sudhi Ranjan Dey (2007), Consult your Stakeholders for Success: www.researchgate.net/publication/236261422

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat en Sciences économiques l'Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen. Merci de m'accorder un peu de votre temps pour répondre à quelques questions. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse, veuillez simplement choisir la réponse qui vous correspond le plus. Les réponses que vous allez apporter sont strictement anonymes et confidentielles. Elles seront exploitées uniquement dans le cadre de cette enquête universitaire. Merci de votre collaboration.

Annexes

Entreprise et division:

Adresse:

Ville

Code postal:

Nom du répondant:

Fonction:

Téléphone:

Courriel:

1. Sexe:

➤ Masculin ☐

➤ Féminin ☐

2. Age:

➤ Moins de 30 ans ☐

➤ 30-39 ans ☐

➤ 40-49 ans ☐

➤ Plus de 50 ans ☐

3. Quel est votre niveau d'étude ?

➤ Baccalauréat ☐

➤ Licence ☐

➤ Ingénieur ☐

➤ Master ☐

➤ Magister ☐

➤ Doctorat ☐

Autre:

4. Quelle est votre fonction actuelle au sein de l'entreprise ?

.....

5. Depuis quand vous occupez ce poste ?

➤ Moins de 3 ans ☐

➤ 3-5 ans ☐

➤ 5-10 ans ☐

➤ Plus de 10 ans ☐

6. Nom et Activité Principale de l'entreprise:

.....
.....

7. Quel est le Secteur d'activité de votre entreprise ?

➤ Secteur d'industrie ☐

➤ Secteur de commerce ☐

➤ Secteur des services ☐

D'autres secteurs indiqués

8. Quel est Le statut juridique de votre entreprise ?

- EURL ☐
- SPA ☐
- SARL ☐
- SNC ☐
- GROUPEMENT ☐

Autre indiqué:

9. La Création d'entreprise remonte:

- Moins de 5 ans ☐
- Entre 5 et 10 ans ☐
- Plus de 10 ans ☐

10. Avez-vous déjà entendu parler de la notion de performance ?

- Oui ☐
- NON ☐

11. Si «oui», quelle performance mesurez-vous ?

- Sociale (le bien-être au travail des différentes catégories de salariés et le comportement des dirigeants et des cadres à l'égard de leurs subordonnés). ☐
- Financière Economique (l'atteinte des résultats fixés sur une période, en utilisant les finances de votre entreprise de manière optimale). ☐
- Environnementales (relation avec la maîtrise de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux). ☐
- Industrielle (La performance industrielle est une stratégie globale visant à améliorer l'efficacité d'une entreprise). ☐

12. Quels sont les outils financiers les plus utilisés au sein de votre organisation?

- Contrôle de gestion ☐
- Comptabilité générale ☐
- Tableau de bord ☐
- Conseil en management ☐
- Audit ☐

Autres, Précisez:

13. Quels sont les nouveaux outils de performance adoptés par votre entreprise dans ces dernières années ?

- EVA (Economic value added) (mesure qui révèle la performance financière d'une entreprise en fonction du revenu résiduel. Elle vise à définir la valeur qu'une entreprise génère avec l'aide des fonds investis). ☐
- SV (Shareholder Value) (la capacité d'une entreprise à générer de la valeur, c'est-à-dire des bénéfices pour ses actionnaires). ☐
- ROA (Return On Assets) (le taux de rendement de l'actif investi). ☐

Autres, Précisez:

14. Comment améliorez-vous la performance de votre entreprise ?

- L'audit ☐
- Conseil en management ☐
- Le contrôle de gestion ☐

Autres, Précisez:

15. Pour vous est-il nécessaire d'adopter des outils de mesure performance ?

- Oui ☐
- Non ☐

Si oui pour quelle raison ?

16. Avez-vous un service de mesure et d'amélioration de la performance ?

- Oui ☐
- Non ☐

17. Quels Sont Les indicateurs Financiers les plus utilisés dans votre Entreprise ?

- La production de l'exercice ☐
- La marge Commerciale ☐
- L'excédent brut d'exploitation ☐
- Le résultat d'exploitation ☐
- Le chiffre d'affaires ☐
- Cash-flow ☐

Autres, Précisez:

18. Comment vous avez évalué la performance de votre entreprise (sur les trois dernières années)

- 1. Par la comptabilité générale ☐
- 2. Par la comptabilité analytique ☐
- 3. Par le contrôle budgétaire ☐
- 4. Par l'utilisation d'un reporting ☐
- 5. Par l'utilisation d'un Tableau de bord (TB) ☐

Par un autre outil. Si autre préciser

19. Avez-vous effectué des Rencontres formelles entre les collaborateurs de l'entreprise afin de discuter la performance de l'entreprise ?

- Oui ☐
- Non ☐

20. Avez-vous eu connaissance du consulting-management ? (L'activité qui consiste à fournir des conseils sur la manière de gérer une entreprise le plus efficacement possible).

- Oui ☐
- Non ☐

21. Le consulting – management a déjà été présent dans les activités de votre entreprise

- Oui ☐
- Non ☐

Si oui, la forme du conseil était-il:

- Consultants internes ☐
- Cabinet de conseil ☐

- Consultants indépendants ☐

22. Selon vous quel est l'objectif de l'entreprise, pour faire appel au consulting –management.

- Une vue globale de l'organisation interne de l'entreprise. ☐
- Réaliser un audit global ou d'une partie spécifiée de l'entreprise. ☐
- Établir un diagnostic de la situation et analyser les besoins ☐
- Rédiger des préconisations spécifiques à des manquements constatés. ☐
- Définir les ressources humaines et financières nécessaires pour réaliser une mission précise. ☐
- Proposer un plan d'action pour réaliser un projet. ☐
- Accompagner ou conduire le changement en formant le personnel aux nouvelles méthodes de management. ☐

Autres,

23. D'après vous, le consulting management comme outil, a le potentiel de transformer fondamentalement la manière de travailler de votre entreprise

- Fortement d'accord ☐
- D'accord ☐
- Ni en accord, ni en désaccord ☐
- En désaccord ☐
- Fortement en désaccord ☐
- Je ne sais pas ☐

24. Selon vous, dans quelle mesure le consultant peut apporter un savoir-faire utile à votre entreprise:

- Etude de marché et besoin des clients ☐
- Gestion des nouvelles technologies et réseaux sociaux ☐
- Un check up de l'environnement institutionnel et juridique ☐
- Pilotage de l'innovation ☐
- Intelligence économique et veille stratégique ☐
- Pilotage de la performance de l'entreprise ☐
- Audit comptable et financier ☐

25. Sur une échelle de 1 à 5 quelle note donneriez-vous à votre expérience avec le conseil en management

○ ○ ○ ○ ○ ○

26. Quelle ampleur a eu le consulting – management sur l'organisation globale de votre entreprise:

- Grande ampleur ☐
- Ampleur modérée ☐
- Petite ampleur ☐
- Pas du tout ☐
- Je ne sais pas ☐

27. Pour vous, la performance de votre entreprise peut être augmentée, après les recommandations du consultant ?

- Fortement ☐
- Modérément ☐
- Sans effets ☐
- Sans avis ☐

28. D'après vous les consultants et collaborateurs peuvent augmenter la performance de l'entreprise en travaillant ensemble:

- Fortement d'accord ☐
- Ni en accord ni en désaccord ☐
- En désaccord ☐
- Fortement en désaccord ☐

29. Sur une échelle de 1 à 5 quel note donneriez-vous, après la lecture du rapport du consultant



30. Comment votre entreprise compte mettre en œuvre les recommandations conseillées par le consultant:

- De haut en bas d'une direction aux équipes ☐
- Mises en places de projets pilotes ☐
- Mises en place de projets transverses ☐
- Je ne sais pas ☐

Autre:.....

31. D'après vous les consultants ont suffisamment de compétences et d'expérience pour piloter la performance de l'entreprise

- Oui ☐
- Non ☐
- Je ne sais pas ☐

32. Pour vous, le consulting – management sera utile à votre entreprise d'un point de vue stratégique dans:

- Aujourd'hui ☐
- Dans une année ☐
- Dans trois ans ☐

33. Au sein de votre entreprise l'activité de recherche est:

- Très importante ☐
- Importante ☐
- Inexistante ☐

34. La demande des clients de votre entreprise est:

- Totalement prévisible ☐
- Moyennement prévisible ☐
- Entièrement imprévisible ☐

35. Pensez-vous que la survie de votre entreprise est en danger:

- Pas du tout ☐
- En permanence ☐
- Je ne sais pas ☐

36. Est-ce que vous considérez qu'il y a de la place sur le marché de vos produits pour d'autres entreprises:

- OUI ☐
- NON ☐
- Je ne sais pas ☐

37. Considérez-vous qu'il est difficile à votre entreprise de se maintenir longtemps sur le marché actuel?

- OUI ☐
- NON ☐
- Je ne sais pas ☐

38. Votre entreprise a-t-elle une position dominante sur le marché:

- OUI ☐
- NON ☐
- Je ne sais pas ☐

39. Est-ce-que vous essayez d'anticiper les évolutions de l'environnement:

- OUI ☐
- NON ☐
- Je ne sais pas ☐

Si c'est oui comment ?.....

40. Le pouvoir de négociation de votre entreprise avec ses clients et fournisseurs est:

- Fort ☐
- Moyen ☐
- Faible ☐

41. La menace de la concurrence existante est selon vous:

- Forte ☐
- Moyenne ☐
- Faible ☐

42. Les perspectives d'évolution de votre entreprise vous paraissent:

- Bonnes ☐
- Moyennes ☐
- Mauvaises ☐

43. En général l'environnement actuel de votre entreprise vous paraît:

- Stable sans changement ☐
- Dynamique et instable ☐

44. Quelles sont les opportunités environnementales qui ont favorisé la décision de créer votre entreprise ?

- Agglomération urbaine importante Infrastructure développées ☐
- Avantage fiscaux ☐
- Proximité d'autre activité ☐

Autres.....

45. Dans votre choix d'implantation, comment considérer vous l'attachement à la région?

- Très important ☐
- Important ☐
- Pas important ☐
- Peu important ☐
- Pas du tout important ☐

46. Indiquez Quels sont les facteurs qui sont à l'origine de la localisation de votre entreprise?

- Proximité d'un nombre important d'entreprise du même secteur ☐
- Proximité d'un nombre important d'entreprise dont le secteur est complémentaire ☐
- Proximité d'un nombre important d'entreprise fournisseur ☐
- Proximité d'un nombre important d'entreprise clientes ☐
- Le secteur choisi est vierge ☐

47. Pour vous, votre environnement entrepreneurial a une influence sur la croissance de votre entreprise

- Oui ☐
- Non ☐
- Sans avis ☐

*Fin du questionnaire,
Merci pour votre collaboration*