

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

***Étude d'opportunité de la mise en œuvre de la norme ISO
20700 pour l'amélioration de la qualité des prestations de
conseil : Cas de l'INPED – Boumerdes »***

**Présenté en vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN MANAGEMENT – Spécialité : Management par la
Qualité**

Présenté par :

ELRELAM IBTISSEM

Encadré par :

Pr. FERROUKHI AMINE

Mme. CHIBANI RATIBA

Année universitaire : 2025 / 2026

Résumé

L'objectif de cette étude consiste à analyser dans quelle mesure la mise en œuvre de la norme ISO 20700 représente une opportunité pour l'amélioration de la qualité des prestations de conseil en management au sein de l'INPED de Boumerdes . Elle vise à évaluer le niveau d'alignement des pratiques actuelles de cet organisme avec les lignes directrices de la norme, le niveau de satisfaction des clients à l'égard des missions réalisées, ainsi que la relation entre la qualité des pratiques de conseil et la satisfaction globale des organisations accompagnées. À travers une démarche mixte combinant approches qualitative et quantitative, des données qualitatives ont été recueillies à partir d'entretiens semi-directifs et analysées à l'aide du logiciel NVivo, ainsi qu'une grille d'autodiagnostic basée sur les recommandations de la norme ISO 20700. Les données quantitatives ont été recueillies à partir du questionnaire de satisfaction administré par l'INPED auprès de 93 clients et traitées sous SPSS à l'aide d'un test de corrélation de Spearman.

Les résultats obtenus montrent que les pratiques de l'INPED sont globalement alignées avec les recommandations de la norme ISO 20700 et que le niveau de satisfaction des clients est globalement élevé. Le test de Spearman révèle également une relation positive et significative entre la qualité des pratiques de conseil et la satisfaction globale des clients. Cette recherche met en lumière le rôle des référentiels normatifs internationaux comme leviers de professionnalisation et d'amélioration continue des services de conseil, notamment dans le contexte des organismes publics d'accompagnement en Algérie.

Mots clés : Conseil en management, norme ISO 20700, qualité des prestations de service, satisfaction des clients B2B, INPED, projet de conseil, contractualisation, exécution, clôture, amélioration continue.

Abstract

The aim of this study is to analyze the extent to which the implementation of the ISO 20700 standard represents an opportunity for improving the quality of management consulting services at INPED, Boumerdès. It seeks to assess the level of alignment of the organization's current practices with the guidelines of the standard, the level of client satisfaction with the consulting missions carried out, and the relationship between the quality of consulting practices and the overall satisfaction of the accompanied organizations. Through a mixed-method approach combining qualitative and quantitative methods, qualitative data were collected from semi-structured interviews and analyzed using NVivo software, along with a self-assessment grid based on the recommendations of the ISO 20700 standard. Quantitative data were collected from the satisfaction questionnaire administered by INPED to 93 clients and processed using SPSS through Spearman's correlation test.

The findings show that INPED's practices are broadly aligned with the recommendations of the ISO 20700 standard and that the overall level of client satisfaction is high. Spearman's test further reveals a positive and significant relationship between the quality of consulting practices and overall client satisfaction. This research highlights the role of international normative frameworks as levers for the professionalization and continuous improvement of consulting services, particularly in the context of public support organizations in Algeria.

Keywords: Management consulting, ISO 20700 standard, quality of service delivery, B2B client satisfaction, INPED, consulting project, contracting, execution, closure, continuous improvement.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تمثيل تطبيق معيار ISO 20700 فرصةً لتحسين جودة خدمات الاستشارة في مجال التسيير داخل المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية ببيومرداس. وتسعى إلى تقييم مستوى توافق الممارسات الحالية لهذه الهيئة مع التوجيهات التي يتضمنها المعيار، ومستوى رضا الزبائن عن المهام المنجزة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين جودة ممارسات الاستشارة ومستوى الرضا العام للمؤسسات المستفيدة من خدمات المرافقة.

ومن خلال اعتماد منهجية مزدوجة تجمع بين المقاربتين النوعية والكمية، تم جمع المعطيات النوعية بالاعتماد على مقابلات شبه موجهة وتحليلها باستخدام برنامج NVivo، إضافة إلى شبكة تشخيص ذاتي مستندة إلى توصيات معيار ISO 20700. أما المعطيات الكمية فقد جُمعت من خلال استبيان رضا أعدّه المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية وشمل 93 زبوناً، وتمت معالجتها باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على اختبار ارتباط سبيرمان.

أظهرت النتائج أن ممارسات المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية تتماشى بشكل عام مع توصيات معيار ISO 20700، وأن مستوى رضا الزبائن يُعد مرتفعاً بصفة عامة. كما كشف اختبار سبيرمان عن وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين جودة ممارسات الاستشارة ومستوى الرضا العام لدى الزبائن. وتسلط هذه الدراسة الضوء على دور المعايير الدولية المرجعية كآليات لتعزيز الاحترافية والتحسين المستمر لخدمات الاستشارة، خاصة في سياق هيئات الدعم العمومية في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الاستشارة في الإدارة، معيار ايزو 20700، جودة تقديم الخدمة، رضا عملاء المؤسسات، مشروع استشاري، التعاقد، التنفيذ، الاختتام، التحسين المستمر.

Remerciement

Avant toute chose, je rends grâce à Allah le Tout-Puissant, qui m'a accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires à l'accomplissement de ce travail

Je tiens à exprimer ma plus profonde et sincère reconnaissance à mes parents bien-aimés, mes racines les plus profondes, mes ailes les plus solides. Les mots semblent bien pauvres face à l'immensité de ce que vous représentez. Merci pour vos prières ainsi que vos sacrifices silencieux, À mes sœurs Asma, Romaïssa et Rania les fleurs les plus précieuses de mon jardin, les étoiles les plus douces de mon ciel. Votre amour a été le sol fertile sur lequel j'ai pu grandir, et tout ce que j'ai accompli, je l'ai accompli aussi pour vous, grâce à vous, et avec vous aujourd'hui, demain, et pour toujours.

Je remercie avec une admiration sincère mes encadrants, Pr. Ferroukhi Amine et Mme Chibani Ratiba, non seulement pour leur accompagnement précieux tout au long de l'élaboration de ce mémoire, mais aussi pour être de véritables modèles qui m'ont inspiré et que je considère, du fond du cœur, comme mes idoles. C'est en vous écoutant, en apprenant à vos côtés que j'ai commencé à comprendre qui je voulais devenir. Vous m'avez montré, sans peut-être le savoir, que l'excellence et l'humanité peuvent aller de pair, que la rigueur scientifique et la bienveillance ne sont pas incompatibles. Travailler sous votre direction a été une chance et un honneur.

À Madame Ghemmit Samira et à toute son équipe de la Direction des Études et du Conseil de l'INPED, je veux dire merci pour quelque chose que l'on ne reçoit pas toujours dans une vie professionnelle : le sentiment d'être exactement là où l'on devait être. Votre accueil chaleureux, et votre enthousiasme ont transformé mon stage en une expérience qui dépasse de loin ce que j'avais imaginé. Grâce à vous, j'ai effleuré ce que l'on appelle le bonheur de faire ce que l'on aime et cela, je ne l'oublierai jamais.

J'exprime également ma profonde gratitude à l'ensemble de mes enseignants de l'ENSM, pour la richesse de leurs enseignements. Vous avez su éveiller en moi une passion sincère pour le management par la qualité et m'avez donné les outils pour penser, analyser et agir avec rigueur et ambition.

À mes chères amies Hanane, Amina, Ferial, Hassna et Nesrine, ces compagnes de route dont la présence a rendu le voyage bien moins solitaire, je veux dire merci pour chaque éclat de rire partagé, chaque instant de soutien offert sans qu'on ait besoin de le demander

Table des matières

Résumé.....	I
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS :	X
Introduction Générale.....	1
Choix et intérêt du sujet	4
Objectif de la recherche.....	5
Question de recherche	6
Hypothèses de recherche	7
Méthodes et données	8
PLAN DE RECHERCHE	8
CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	10
.....	10
SECTION 1 : CADRE THORIQUE	12
1. Tendances du Marché et Rôle Stratégique du Conseil.....	12
2. Les consultants acteurs stratégique de la réussite organisationnelle	14
3. La prestation de conseil comme projet	17
4. La satisfaction des clients B2B de conseil en accompagnement	20
Limites des travaux précédents et positionnement de la recherche	23
Analyse critique de la littérature	24
SECTION 2 : Cadre conceptuel	25
I. Concepts théoriques liés au conseil en management, à la qualité des prestations et à la satisfaction des clients	25
II. Concepts liées à La norme iso 20700 et le processus de conseil	35
CONCLUSION DU CHAPITRE 01.....	46
Chapitre 02 :.....	47
Cadre méthodologique et organisationnel.....	47

Préambule	48
Section 01 : Cadre méthodologique	49
1.Présentation de projet	49
2. Le processus de recherche	51
3 Méthode et outils de collecte de données :.....	56
Section 2 Cadre contextuel	69
1.Fiche d'identité de l'INPED	69
2.Présentation de l'INPED	69
3 Organigramme Structurel de l'INPED	72
4.Cartographie de l'INPED	74
4.Processus Études et Conseil.....	80
Conclusion du chapitre 02	84
CHAPITRE 3	85
RESULTATS ET DISCUSSIONS	85
Préambule	86
Section 1 résultats	87
I. Partie 1 analyse qualitative	87
II. Partie 2 analyse quantitative.....	110
III. Triangulation des résultats	115
Section 2 Discussion des résultats	117
1. Les tendances du marché et le rôle stratégique du conseil	117
2. Les consultants comme acteurs de la réussite organisationnelle	118
3. La prestation de conseil comme projet structuré	118
4. La satisfaction des clients B2B de conseil en accompagnement.....	119
Vérification des hypothèses de recherche	120
Section 3 : Recommandations et pistes d'amélioration	124
3.1 Actions correctives issues du diagnostic.....	124
3.2 Actions complémentaires réalisées durant le stage	127
3.3 Recommandations générales pour la mise en œuvre formelle de la norme ISO 20700	128
Conclusion du chapitre 03	130
CONCLUSION GENERALE	131
.....	131
Bibliographie	134

LISTES DEES ANNEXES.....	133
Annexe A – POLITIQUE QUALITE.....	134
Annexe B – GUIDE D’ENTRETIEN	136
Annexe C- QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION CLIENTS	142
Annexe D- LOGIGRAMME.....	145
Annexe E- MATRICE A CONDONSES.....	147
Annexe F-.....	152
GRILLE D’AUTODIAGNOSTIC	152
ISO 20700.....	152
Annexe G- ANALYSE PESTEL.....	162
Annexe H – CODE DE CONDUITE	165
Annexe I- POLITIQUE QUALITE.....	170
REVISÉE	170
Annexe J– MODÈLE DE CLAUSE CONTRACTUELLE TYPE RELATIVE À LA CONFIDENTIALITÉ ET À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE.....	174
Annexe K-FICHE PROCESSUS ACTUALISÉE	176
Annexe L – QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION CLIENTS ACTUALISÉ	179

LISTE DES TABLEAUX

Tableau1: Définitions du conseil en management selon les principaux référentiels internationaux	26
Tableau 2: Méthode QQQQCP — Présentation du projet.....	49
Tableau 3 : Les paradigmes épistémologiques	52
Tableau 4 Caractéristiques des répondants aux entretiens semi-directifs	58
Tableau 5 : Critères des recommandations de la norme iso20700	62
Tableau 6 : résultats de corrélations entre les entretiens.....	92
Tableau 7 : analyse SWOT du processus étude et conseil.....	109
Tableau 8 : Alpha de Cronbach.....	110
Tableau 9 : statistiques de fiabilité alpha crombach de tous les éléments	111
Tableau 10 : Statistiques des valeurs manquantes par dimension du questionnaire de satisfaction	111
Tableau 11 : Statistiques descriptives de la satisfaction client	112
Tableau 12 : Matrice de corrélation de Spearman entre la satisfaction globale et les dimensions de la qualité de conseil	114
Tableau 13 : Synthèse des scores de satisfaction client par dimension.....	121
Tableau 14 : Résultats du test de corrélation de Spearman.....	122
Tableau 15 : écarts identifiés par rapport aux exigences de la norme ISO 20700:2017.....	125
Tableau 16 plan d'action correctif.....	125

LISTE DES FIGURES

Figure 1: cartographie des processus pour une mission de conseil en management	41
Figure 2: évolution de la confiance entre consultant-client	44
Figure 3 Cycle PDCA — Structuration de la mise en œuvre du projet.....	50
Figure 4 : Cadre méthodologique de recherche	68
Figure 5 : organigramme de l'INPED	72
Figure 6 : cartographie de l'INPED	75
Figure 7 : nuage de mots relatif aux pratiques operationnelles	87
Figure 8 : nuage de mots relatif à la satisfaction client.....	88
Figure 9 : nuage de mots relatif au positionnement la norme ISO 20700	90
Figure 10 : Cartographie cognitive autour du concept "Qualité"	94
Figure 16 : Résultats du diagnostic de conformité — Chapitre 1 : Principes généraux (taux global : 97 %).....	103
Figure 17: Résultats du diagnostic de conformité — Chapitre 5 : proposition	104
Figure 18 : Résultats du diagnostic de conformité — Chapitre 6 : Réalisation (taux : 100 %)	106
Figure 19 : Résultats du diagnostic de conformité — Chapitre 7 : Clôture (taux : 100 %).....	106
Figure 20 : Synthèse globale des résultats du diagnostic de conformité à la norme ISO 20700 (taux global : 99 %).....	108

LISTE DES ABRÉVIATIONS :

Abréviation	Désignation
AFNOR	Association Française de Normalisation
AHP	Analytical Hierarchy Process (Processus Hiérarchique Analytique)
BCG	Boston Consulting Group
B2B	Business to Business
CMC	Certified Management Consultant (Consultant en Management Certifié)
CSAT	Customer Satisfaction Score (Score de Satisfaction Client)
CSQA	Certification et Services Qualité Associés
CTN	Comité Technique National
CXM	Customer Experience Management (Gestion de l'Expérience Client)
DAF	Direction Administrative et Financière
DECA	Direction des Études et du Conseil aux Entreprises
DG	Direction Générale
EN	Norme Européenne (European Norm)
EPIC	Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial
ESISUM	Extended Satisfaction Index for Service and User Management
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point (Analyse des dangers et maîtrise des points critiques)
IANOR	Institut Algérien de Normalisation

ICS	International Classification for Standards (Classification Internationale des Normes)
IFACI	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
IMC	Institute of Management Consultants (Institut des Consultants en Management)
INPED	Institut National de la Productivité et du Développement Industriel
ISO	International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)
MBA	Master of Business Administration
MCSP	Management Consulting Service Provider (Prestataire de Services de Conseil en Management)
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Planifier-Déployer-Contrôler-Ajuster)
PESTEL	Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Project Management Institute (Institut de Management de Projet)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POC	Préparation Organisationnelle au Changement
PSCM	Prestataire de Services de Conseil en Management
QOQOCP	Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi
RH	Ressources Humaines
RMQ	Responsable Management de la Qualité
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SERVQUAL	Service Quality (Outil de Mesure de la Qualité de Service)
SMQ	Système de Management de la Qualité
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SST	Santé et Sécurité au Travail
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
TC	Comité Technique (Technical Committee) de l'ISO
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Introduction Générale

Introduction

Dans un contexte économique mondial en constante évolution, caractérisé par une concurrence accrue, une digitalisation rapide des pratiques organisationnelles et des exigences de marché toujours plus contraignantes, les organisations doivent désormais engager une transformation en profondeur de leurs modes de fonctionnement et de leurs approches managériales. Cette dynamique, qui dépasse largement le cadre opérationnel traditionnel, place la qualité des services au cœur des préoccupations stratégiques des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Dans ce contexte, l'aptitude à fournir des prestations répondant aux attentes des parties prenantes, à établir une relation de confiance pérenne avec les clients et à générer une valeur ajoutée concrète et mesurable devient un levier essentiel de différenciation concurrentielle et de crédibilité institutionnelle.

C'est dans cette optique que le conseil en management s'impose aujourd'hui comme un acteur central et stratégique du paysage économique mondial. Autrefois considéré comme une expertise ponctuelle, ce secteur a progressivement évolué, transformant en profondeur son positionnement, ses modes d'intervention et la valeur que lui attribuent les organisations clientes. Il ne se limite plus à la formulation de recommandations ou à la réalisation de diagnostics organisationnels, mais s'inscrit désormais dans une logique d'accompagnement global et structuré, couvrant l'ensemble du cycle de vie des projets de transformation, de la phase de contractualisation jusqu'à la clôture et l'évaluation des résultats. Cette évolution traduit une mutation profonde du métier de consultant, désormais positionné comme un véritable partenaire stratégique des organisations, dont la contribution dépasse la simple expertise technique pour englober des dimensions relationnelles, méthodologiques et éthiques d'une importance croissante.

Parallèlement à cette évolution du rôle du conseil, les exigences des organisations clientes en matière de qualité des prestations se sont considérablement accrues. La satisfaction du client, longtemps appréhendée comme un résultat implicite de l'expertise du consultant, est aujourd'hui reconnue comme un construit multidimensionnel complexe, influencé par la qualité de la relation interpersonnelle, la transparence méthodologique, la rigueur de la gestion de projet et la capacité du consultant à produire des résultats mesurables et durables. Cette évolution des attentes a mis en évidence les limites des pratiques de conseil

informelles et non structurées, révélant un écart persistant entre la valeur attendue et la valeur effectivement délivrée au terme des missions d'accompagnement. Cet écart, documenté par de nombreux travaux académiques et professionnels, constitue aujourd'hui l'un des défis majeurs auxquels est confronté le secteur du conseil en management à l'échelle mondiale .

Face à ce constat, la question de la professionnalisation et de la structuration des pratiques de conseil s'est progressivement imposée comme un enjeu scientifique et managérial de premier ordre. Les travaux de recherche menés dans ce domaine ont mis en évidence que la qualité des prestations de conseil ne saurait reposer uniquement sur les compétences individuelles du consultant ou sur l'expérience capitalisée par les cabinets, mais qu'elle nécessite la mise en place de cadres méthodologiques formalisés, de dispositifs structurés de pilotage des missions et de mécanismes efficaces d'évaluation de la satisfaction client. C'est précisément dans cette perspective que les référentiels normatifs internationaux dédiés au conseil en management ont émergé comme une réponse pertinente et structurante à ces enjeux de qualité et de professionnalisation.

La norme ISO 20700:2017 *Guidelines for Management Consultancy Services* constitue à cet égard une avancée majeure dans la codification et la standardisation des bonnes pratiques du conseil en management à l'échelle internationale. En définissant un cadre structurant articulé autour de trois phases essentielles la contractualisation, l'exécution et la clôture des missions ce référentiel vise à professionnaliser les pratiques de conseil, à clarifier les responsabilités des parties prenantes, à renforcer la transparence des interventions et à améliorer de manière mesurable la qualité des prestations fournies. Contrairement aux normes de management plus largement connues, telles que l'ISO 9001 ou l'ISO 14001, la norme ISO 20700 se distingue par sa vocation spécifiquement dédiée aux prestataires de services de conseil, en proposant des lignes directrices adaptées aux particularités de ce secteur notamment l'intangibilité des prestations, l'asymétrie d'information entre consultant et client, et la dimension fortement relationnelle des missions d'accompagnement.

Malgré la pertinence et l'originalité de ce référentiel, force est de constater que la norme ISO 20700 demeure encore insuffisamment étudiée sur le plan académique. La littérature scientifique existante aborde davantage les bonnes pratiques du conseil de manière générale, sans évaluer concrètement l'impact de l'application de cette norme sur la performance des prestations et sur la satisfaction des clients. Cette lacune est encore plus marquée dans les contextes émergents, où les travaux se concentrent principalement sur les

systèmes de management certifiés et leurs impacts organisationnels, laissant un vide notable concernant la structuration des services de conseil eux-mêmes et leur contribution à la création de valeur pour les organisations accompagnées.

C'est dans cette dynamique que s'inscrit la présente recherche, située au croisement de trois domaines encore insuffisamment articulés dans la littérature scientifique : le conseil en management, les référentiels normatifs internationaux et la performance des prestations de service. En adoptant une approche empirique rigoureuse, combinant méthodes qualitatives et quantitatives, cette étude vise à apporter une contribution originale à la compréhension du rôle des standards professionnels dans l'amélioration des pratiques de conseil au sein de l'INPED, et vise à apporter à la direction de l'INPED un éclairage inédit, à travers cette recherche, sur la relation entre la structuration normative des missions d'accompagnement et la satisfaction des clients demandeurs du conseil.

Choix et intérêt du sujet

La sélection de cette thématique de recherche procède d'une conviction profonde quant à sa pertinence scientifique et managériale dans le champ du conseil en management. En effet, la question de la qualité des prestations de conseil et de son impact sur la satisfaction des organisations clientes constitue aujourd'hui l'une des problématiques les plus actuelles et les moins explorées de la littérature académique en sciences de gestion, à l'intersection de deux champs disciplinaires encore insuffisamment articulés : la qualité des services et le management du conseil.

Sur le plan académique, la rareté des travaux empiriques portant sur l'application de la norme ISO 20700 tant à l'échelle internationale que dans le contexte algérien spécifiquement représente une lacune scientifique significative que la présente recherche ambitionne de contribuer à combler. Si la littérature existante reconnaît largement le rôle stratégique du conseil dans la performance des organisations, elle demeure insuffisante dans sa capacité à proposer des cadres d'analyse formalisés permettant d'évaluer objectivement la qualité des prestations de conseil à l'aune d'un référentiel normatif structurant. La norme ISO 20700 constitue précisément une réponse à ce vide, en proposant des lignes directrices internationalement reconnues pour l'encadrement des missions de conseil en management.

Sur le plan managérial, l'intérêt de cette recherche réside dans sa capacité à produire des connaissances directement mobilisables par les organismes de conseil, en leur fournissant

des outils d'autoévaluation, des référentiels d'amélioration continue et des indicateurs de performance alignés sur les standards internationaux. Dans un contexte marqué par une concurrence croissante, des exigences accrues en matière de professionnalisme et une demande de transparence de plus en plus affirmée de la part des organisations clientes, la structuration formelle des pratiques de conseil autour d'un référentiel normatif reconnu apparaît comme un levier incontournable de différenciation et de création de valeur.

Enfin, sur le plan personnel, ce choix thématique s'inscrit en pleine cohérence avec notre formation en management par la qualité et notre intérêt pour les démarches d'amélioration continue et de satisfaction client. Il traduit également une volonté de contribuer, par un travail rigoureux et empiriquement fondé, au développement de la recherche académique dans un domaine encore peu exploré dans le contexte algérien, et d'apporter une contribution originale à la compréhension des conditions de professionnalisation du conseil en management dans les pays émergents.

Objectif de la recherche

La présente recherche s'articule autour d'un objectif principal et d'un ensemble d'objectifs complémentaires qui en déclinent les différentes dimensions analytiques et empiriques.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser dans quelle mesure la mise en œuvre de la norme ISO 20700 constitue une opportunité stratégique pour l'amélioration de la qualité des prestations de conseil en accompagnement et pour le renforcement de la satisfaction des organisations clientes.

Cet objectif principal se décline en six objectifs complémentaires :

Premièrement, appréhender l'accompagnement comme l'objet central des prestations de conseil en management, en analysant son rôle dans la structuration, le pilotage et la réussite des projets d'accompagnement.

Deuxièmement, définir et opérationnaliser le contenu du projet d'accompagnement selon une logique de mode projet, en examinant de manière critique les différentes phases du cycle de conseil diagnostic, planification, mise en œuvre, suivi et clôture à la lumière des lignes directrices proposées par la norme ISO 20700, afin d'en dégager les déterminants de qualité et de performance.

Troisièmement, analyser les pratiques professionnelles effectivement mobilisées dans le cadre des missions de conseil en accompagnement, en évaluant leur niveau d'alignement avec les exigences de la norme ISO 20700 et en identifiant les écarts susceptibles de constituer des axes d'amélioration prioritaires dans une perspective de certification.

Quatrièmement, recueillir et analyser le retour d'expérience des organisations bénéficiaires des prestations de conseil, notamment en termes de qualité perçue, de satisfaction globale et de résultats obtenus, afin de disposer d'une évaluation empirique et contextualisée de la valeur ajoutée générée par les missions d'accompagnement.

Cinquièmement, examiner la contribution globale de la structuration normative des pratiques de conseil telle que définie par la norme ISO 20700 à l'amélioration de la qualité des prestations, à la réduction des écarts entre attentes et résultats, et à la réussite durable des projets d'accompagnement.

Sixièmement, proposer, sur la base des résultats empiriques obtenus, un ensemble d'actions d'amélioration continue des pratiques de conseil visant à optimiser la qualité, la cohérence et la valeur ajoutée des missions, et à fournir aux organismes de conseil des recommandations opérationnelles directement mobilisables dans leur démarche de professionnalisation.

Question de recherche

Dans cette perspective, l'objectif de cette étude est d'analyser l'opportunité de la mise en œuvre de la norme ISO 20700 comme levier d'amélioration de la qualité des prestations de conseil en accompagnement et de la satisfaction des clients de l'INPED. Cette réflexion s'appuie sur les travaux antérieurs, notamment ceux de Haslam (2018), qui soulignent l'importance de la structuration des missions de conseil, de la clarification des engagements et de l'évaluation des résultats dans l'amélioration de la performance des prestations et de la satisfaction des clients.

La norme ISO 20700 constitue à cet effet un cadre de référence international fondé sur les bonnes pratiques du conseil en management, structurant le projet de conseil autour de trois composantes essentielles :

la contractualisation du service, l'exécution des prestations et la clôture des missions. La contractualisation vise à définir clairement les objectifs, le périmètre, les responsabilités et les livrables attendus ; l'exécution correspond à la réalisation des prestations selon des méthodes structurées et une communication continue avec le client ; enfin, la clôture intègre l'évaluation des résultats obtenus, la remise des livrables et l'appréciation de la satisfaction du client.

Dans ce cadre, la question centrale de cette recherche est la suivante :

Dans quelle mesure la mise en œuvre de la norme ISO 20700 représente-t-elle une opportunité pour l'amélioration de la qualité des prestations de conseil au sein de l'INPED ?

Sur cette base, les sous-questions suivantes sont formulées :

Q1 : Quel est le niveau de satisfaction actuel des clients de l'INPED à l'égard des prestations de conseil qui leur sont délivrées ?

Q2 : Dans quelle mesure les pratiques actuelles de l'INPED en matière de conseil sont-elles conformes aux exigences de la norme ISO 20700 ?

Q3 : En quoi l'adoption de la norme ISO 20700 pourrait-elle contribuer à combler les écarts identifiés et à améliorer la qualité perçue des prestations de conseil ?

Hypothèses de recherche

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs hypothèses sont formulées afin d'analyser l'effet de la conformité à la norme ISO 20700 sur la qualité des prestations de conseil et la satisfaction des clients. Ces hypothèses s'appuient sur les travaux mettant en évidence le rôle des bonnes pratiques de conseil dans l'amélioration de la performance des missions.

H1 : Les pratiques actuelles de l'INPED en matière de conseil sont globalement conformes aux exigences de la norme ISO 20700.

H2 : Le niveau de satisfaction des clients de l'INPED à l'égard des prestations de conseil est globalement élevé.

H3 : Il existe une relation positive entre la qualité des pratiques de conseil de l'INPED, telles qu'évaluées par les clients, et leur satisfaction globale — ce qui confirme l'opportunité de la mise en œuvre formelle de la norme ISO 20700.

Méthodes et données

Notre démarche de recherche repose sur une épistémologie pragmatiste, adoptant une approche abductive et explicative. Cette étude mobilise une méthode mixte, combinant une approche qualitative et une approche quantitative, afin d'assurer une triangulation rigoureuse des données collectées. La dimension qualitative s'appuie sur un autodiagnostic de conformité réalisé auprès des personnes impliquées dans le processus Études et Conseil de l'INPED, ainsi que sur des entretiens semi-directifs conduits auprès des responsables et des chefs de projets de la Direction des Études et du Conseil (DECA). La dimension quantitative repose sur l'exploitation d'une enquête de satisfaction administrée par l'INPED auprès de ses clients à l'issue de chaque mission de conseil. Les hypothèses de recherche sont vérifiées à travers une analyse descriptive des résultats de satisfaction et un test de corrélation de Spearman, retenu en raison de la nature ordinale des variables et de l'absence de présupposé de normalité des distributions.

PLAN DE RECHERCHE

La structure de ce mémoire s'articule autour de plusieurs parties complémentaires. L'introduction présente le contexte de la professionnalisation du conseil en management et l'émergence des référentiels normatifs internationaux, la problématique centrale de la recherche, ainsi que les objectifs, les sous-questions et les hypothèses de l'étude, établissant le cadre d'analyse général. **Le Chapitre I** explore le cadre théorique et conceptuel, en détaillant les fondements du conseil en management, la qualité des prestations de service et la satisfaction des clients, ainsi qu'une revue critique des travaux antérieurs et une présentation approfondie de la norme ISO 20700 comme référentiel structurant. **Le Chapitre II** présente le cadre contextuel et méthodologique de la recherche, incluant la présentation du terrain d'investigation l'INPED de Boumerdes, les choix épistémologiques retenus et les outils de collecte de données mobilisés, notamment l'autodiagnostic, les entretiens semi-directifs et le questionnaire de satisfaction. **Le Chapitre III** analyse les résultats empiriques de l'étude, procède à leur triangulation et à leur confrontation avec la littérature, vérifie les hypothèses formulées et présente les contributions pratiques réalisées durant le stage ainsi que les recommandations opérationnelles formulées à l'intention de

l'INPED. Enfin, la conclusion générale synthétise les principaux résultats obtenus, expose les limites de l'étude et propose des pistes de recherche futures.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Préambule

Dans le cadre de toute recherche scientifique, l'élaboration d'un cadre théorique et conceptuel constitue une étape fondamentale permettant de situer l'objet d'étude dans son environnement scientifique et d'identifier les principales contributions académiques qui ont abordé des problématiques similaires. En effet, l'analyse critique des travaux existants permet non seulement de comprendre l'évolution des connaissances relatives au domaine étudié, mais également de mettre en évidence les approches théoriques et méthodologiques mobilisées par les chercheurs pour analyser les phénomènes organisationnels liés aux prestations de conseil en management.

Dans cette perspective, ce chapitre vise à examiner les fondements théoriques et conceptuels relatifs au conseil en management, à la qualité des prestations de service ainsi qu'à la satisfaction des clients. L'objectif est de mobiliser les principaux apports de la littérature scientifique afin de mieux appréhender les déterminants de la qualité des missions de conseil et leur contribution à la création de valeur pour les organisations accompagnées. Par ailleurs, cette analyse permettra de mettre en évidence le rôle des référentiels et des cadres normatifs dans la structuration des pratiques professionnelles du conseil, notamment à travers les lignes directrices proposées par la norme ISO 20700 relative aux services de conseil en management.

Ainsi, ce chapitre s'articule autour de deux sections complémentaires. La première section est consacrée à une revue de littérature visant à analyser les contributions théoriques et empiriques portant sur le conseil en management, la qualité des prestations de service et la satisfaction des clients. Cette analyse permettra d'identifier les principaux cadres d'analyse mobilisés dans la littérature ainsi que les limites des travaux existants, afin de mieux positionner la présente recherche dans le champ académique.

La seconde section est dédiée à la construction du cadre conceptuel de l'étude. Elle vise à définir et à clarifier les concepts fondamentaux mobilisés dans cette recherche, notamment le conseil en management, la qualité des services et la satisfaction des clients. Une attention particulière sera également accordée à la norme ISO 20700 en tant que référentiel international encadrant les bonnes pratiques des missions de conseil en management, en mettant en évidence les différentes phases du processus de conseil qu'elle propose ainsi que leur contribution à l'amélioration de la qualité des prestations et de la satisfaction des clients.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE

Dans le cadre de notre revue de littérature, nous avons exploré divers articles scientifiques et ouvrages académiques en lien avec notre sujet de recherche. Afin d'en assurer une lecture structurée et cohérente, nous avons regroupé les contributions identifiées en quatre axes thématiques complémentaires :

- Le premier axe porte sur les tendances du marché et le rôle stratégique du conseil en management.
- Le deuxième axe examine le consultant en tant qu'acteur stratégique de la réussite organisationnelle.
- Le troisième axe appréhende la prestation de conseil comme un projet structuré.
- Le quatrième axe est consacré à la satisfaction des clients B2B dans le contexte des services de conseil en accompagnement.

1. Tendances du Marché et Rôle Stratégique du Conseil

Au niveau international, plusieurs études ont analysé la croissance du secteur du conseil en management. Une analyse professionnelle publiée par (Experts-Gestion GCL, 2025) s'est intéressée à l'évolution du marché mondial du conseil en gestion et aux opportunités qu'il présente à l'horizon 2025. Cette étude met en évidence une expansion soutenue du secteur, portée par la transformation numérique, l'essor de l'intelligence artificielle et l'intégration des critères de durabilité dans les stratégies d'entreprise. Les résultats soulignent que la demande en accompagnement et conseil stratégique, en optimisation des processus et en conformité réglementaire connaît une progression significative. L'article relève aussi la montée du travail indépendant et des missions de conseil spécialisées, traduisant une adaptation du marché à de nouveaux modes de collaboration et à des besoins organisationnels plus complexes.

Une étude similaire (syntec-conseil, 2024-2025) a analysé l'évolution du marché du conseil en France dans un contexte économique instable marqué par des tensions géopolitiques et sociales. Sur la base d'une enquête sectorielle menée auprès des cabinets membres, l'étude met en évidence un ralentissement global de la croissance en 2024, notamment dans le conseil en stratégie et en management, et prévoit une évolution quasi stable pour 2025. L'auteur souligne que les entreprises clientes attendent désormais des interventions plus opérationnelles et ancrées dans la mise en œuvre, plutôt que de simples diagnostics. Par ailleurs, l'étude met en lumière deux dynamiques majeures : la montée en

puissance des offres de conseil liées à la responsabilité sociétale (RSE) et l'intégration progressive de l'intelligence artificielle dans les pratiques et livrables des consultants. Ces résultats traduisent une transformation profonde du métier de consultant, désormais perçu comme un acteur clé d'accompagnement stratégique, technologique et durable.

Dans le prolongement des recherches précédentes, une contribution récente s'est intéressée au rôle du conseil en management dans le système de management organisationnel. A partir d'une analyse documentaire et d'une étude approfondie des pratiques de conseil, L'étude met en évidence que le conseil en management occupe aujourd'hui une place essentielle dans le système de management organisationnel. Il ne se limite plus à une expertise ponctuelle, mais s'intègre comme un véritable levier de gouvernance et de pilotage des performances. Les interventions de conseil contribuent à renforcer la cohérence entre la stratégie et les processus opérationnels, en améliorant la circulation de l'information, la coordination interne et la prise de décision. Les résultats soulignent également que la digitalisation, la collaboration transversale et la gestion du changement constituent désormais des dimensions incontournables de la réussite des missions de conseil. Ces transformations confirment le rôle stratégique du conseil dans la transformation et l'adaptation continue des organisations. (Korobka, p. 6)

Une analyse transversale de ces travaux permet de dégager plusieurs enseignements majeurs. D'une part, le secteur du conseil en management connaît une dynamique de transformation accélérée, caractérisée par une diversification des domaines d'intervention et une hybridation des compétences mobilisées. D'autre part, les attentes des organisations évoluent vers des prestations à forte valeur ajoutée opérationnelle, intégrant à la fois des dimensions stratégiques, technologiques et humaines. Toutefois, il convient de nuancer ces constats, dans la mesure où certaines analyses reposent sur des sources professionnelles susceptibles de refléter une vision partiellement optimiste du marché, ce qui souligne l'intérêt de croiser ces résultats avec des approches académiques plus critiques.

Ces évolutions peuvent être rapprochées du contexte des entreprises algériennes, qui font face à des défis structurels importants, notamment en matière de formalisation des stratégies, de conduite du changement et de développement des compétences internes. Dans ce cadre, le recours au conseil en management apparaît comme un levier pertinent pour accompagner ces transformations, en apportant à la fois une expertise méthodologique, une objectivité dans l'analyse et une capacité à structurer les démarches organisationnelles.

Ainsi, l'analyse des tendances du marché et des évolutions du rôle du conseil met en évidence une mutation profonde du métier de consultant, désormais positionné comme un acteur central de la transformation des organisations. Cette évolution s'accompagne d'une exigence accrue en matière de qualité, de structuration des interventions et de production de résultats mesurables. Dans ce contexte, la formalisation des pratiques de conseil devient un enjeu majeur, tant pour les cabinets que pour les organisations clientes. Dès lors, le recours à des référentiels normatifs, tels que la norme ISO 20700, apparaît comme une réponse pertinente pour encadrer les prestations de conseil, renforcer leur transparence et garantir leur efficacité. Cette perspective justifie pleinement l'intérêt de s'interroger sur l'apport de cette norme dans l'amélioration de la qualité des services de conseil, notamment dans des contextes en mutation comme celui des entreprises algériennes.

2. Les consultants acteurs stratégique de la réussite organisationnelle

Plusieurs recherches se sont également intéressées au rôle du conseil dans la performance organisationnelle. Une étude réalisée par (. Renato Lopes da Costa, 2020) a adopté une méthodologie mixte, combinant 17 entretiens semi-directifs et 66 questionnaires auprès de consultants et de dirigeants de PME issues de différents pays européens. Cette approche visait à identifier les déterminants du contexte organisationnel influençant les rôles et l'efficacité du consultant. Les résultats révèlent que la réussite d'un projet de conseil dépend non seulement du statut et de la visibilité du consultant, mais surtout de ses compétences relationnelles et comportementales, telles que la communication, la flexibilité, la confiance et l'empathie. L'étude conclut que l'efficacité du conseil repose sur un équilibre entre expertise technique et savoir relationnel, et propose un modèle intégré combinant ces dimensions. Ces résultats soulignent que, dans un projet de certification, la qualité de l'accompagnement et la relation consultant–client constituent des facteurs essentiels de réussite. (. Renato Lopes da Costa, 2020)

Dans une étude qualitative, Angela Chimboza a explorée le rôle du consultant en Préparation Organisationnelle au Changement à travers la perspective de 14 employés du changement au sein d'une entreprise de transport public. L'objectif de cette étude est de mettre en lumière la voix de ces acteurs, souvent marginalisés dans les discussions sur le changement stratégique. L'analyse thématique des entretiens a permis d'identifier six rôles clés que les consultants en POC jouent de manière constante : facilitateur, coach, leader du changement, communicateur, relationnel et relations industrielles. Cette variété de rôles montre que la valeur ajoutée des consultants va bien au-delà de l'expertise technique ou

stratégique. Cette étude contribue à enrichir la théorie et les pratiques en définissant l'importance de ces rôles du point de vue de ceux qui subissent le changement, informations jugées nécessaires à l'essor de cette pratique émergente. (Chimboza, 2022)

Une autre étude de cas longitudinale, menée par Sghari au sein d'une entreprise tunisienne, se concentre sur la dynamique de participation entre les consultants externes et les dirigeants internes tout au long des différentes phases d'un projet de changement organisationnel. En utilisant une méthodologie qualitative interprétative pour suivre l'évolution des rôles, la recherche révèle que la contribution du consultant est la plus intense durant les étapes de diagnostic et de conception du projet. Cependant, cette implication s'atténue nettement au profit d'une prise en charge accrue par le management interne lors de la phase de mise en œuvre. Les résultats démontrent ainsi l'importance d'une passation de leadership réussie du consultant vers l'organisation cliente pour assurer l'appropriation et la réussite durable du changement (SGHARI, 2020)

Dans la même perspective, (Isabel Boni-Le Goff, 2020) ont mené une recherche sociologique sur le conseil en management, en s'intéressant à la manière dont les consultantes construisent leur légitimité d'expert à travers leurs pratiques langagières et comportementales. Les auteures ont adopté une approche mixte, combinant une enquête quantitative menée auprès de 1 637 salariées de 23 cabinets de conseil, des entretiens biographiques, ainsi que des observations ethnographiques et l'analyse d'enregistrements vocaux. Les résultats montrent que « parler en expert » est un travail de mise en scène de la compétence, où la maîtrise du langage, de la posture et du ton contribue à la reconnaissance du consultant par le client. Toutefois, cette légitimité reste inégalement distribuée selon le genre : les consultantes doivent souvent fournir un surcroît d'effort pour être perçues comme crédibles. Les auteures concluent que la communication et la légitimité symbolique du consultant jouent un rôle déterminant dans la réussite des interventions de conseil, notamment dans les contextes de changement ou de certification. (Isabel Boni-Le Goff, 2020)

Une autre étude menée par (Lee, 2012) a analysé l'impact des systèmes de gestion des ressources humaines (GRH) sur la performance des entreprises à travers le prisme des capacités stratégiques. Sur la base d'une enquête menée auprès de 46 cabinets de conseil en management en Corée du Sud, l'étude met en évidence que la « capacité de légitimation » définie comme l'aptitude d'un cabinet à faire accepter et valider ses solutions

par ses clients est le principal moteur de la performance organisationnelle. Les auteurs soulignent que dans ce secteur, les consultants seniors occupent un « poste stratégique » car ils sont les garants de cette légitimité auprès des clients.

Par ailleurs, l'étude met en lumière deux dynamiques majeures : l'importance cruciale du capital humain (expertises techniques individuelles) et du capital social (relations internes et réseaux avec les clients) des consultants seniors. L'intégration de pratiques de GRH ciblées, telles que le recrutement sélectif basé sur le travail d'équipe, l'évaluation de la performance incluant le feedback des clients et des rémunérations compétitives, permet de renforcer ces deux formes de capital. Ces résultats traduisent une transformation de la fonction RH, désormais perçue non plus comme un simple support administratif, mais comme un levier stratégique capable de développer les capacités distinctives nécessaires à la réussite commerciale et financière des cabinets.

Une contribution intéressante est proposée par Rousseau et Lorrain, qui s'appuient sur une étude qualitative pour analyser la manière dont les consultants mobilisent leur réflexivité dans les projets de changement organisationnel. Leur travail montre que les consultants ne se limitent pas à appliquer des outils ou des méthodes, mais qu'ils s'engagent dans un véritable travail introspectif visant à comprendre leurs propres pratiques, leurs postures et leurs interactions avec les acteurs de l'organisation. Cette réflexivité, nourrie par des approches psychosociologiques, leur permet d'ajuster leurs interventions, de mieux saisir les dynamiques humaines du changement et d'accroître leur pouvoir d'agir auprès des équipes accompagnées. L'étude met ainsi en lumière la dimension individuelle et psychologique du rôle du consultant, révélant qu'il n'est pas uniquement un expert externe, mais également un acteur sensible aux enjeux relationnels et aux processus subjectifs qui traversent le changement. (Lorrain, 2023)

Grönblom et Reisner, dans le cadre de leur approche qualitative fondée sur 10 entretiens semi-structurés menés auprès des consultants en management, ont exploré le rôle qu'ils assument en tant qu'agents de changement externes, ont mettant l'accent sur leur manière d'aborder la résistance des employés lors des initiatives de transformation organisationnelle. Les résultats de leur recherche révèlent que les consultants jouent un rôle crucial dans le cadrage initial des projets, participant activement à la définition de leur portée et de leur vision, tout en adoptant un rôle principalement de soutien au moment de la mise en œuvre concrète. Les auteurs soulignent une conclusion inattendue: l'approche globale du

changement choisie par l'organisation (planifiée ou émergente) n'a pas d'impact significatif sur les méthodes utilisées par les consultants pour gérer la résistance. Plus important encore, l'étude démontre que la résistance n'est pas uniquement un obstacle, mais qu'elle peut être constructive au processus de changement, en particulier lorsqu'elle permet d'injecter de l'énergie dans la dynamique du projet et de fournir des retours d'information essentiels sur la conformité (législation, contrats). (Grönblom & Robert Reisner, 2025)

3. La prestation de conseil comme projet

Plusieurs études récentes ont abordé la prestation de conseil sous l'angle d'un projet structuré, intégrant des phases successives de planification, d'exécution et d'évaluation. Une étude menée par da (Álvaro Lopes Dias, 2024) au Portugal propose un modèle de cycle de vie des projets de conseil en management à travers une approche empirique combinant entretiens et questionnaires auprès de consultants et de dirigeants de PME. Les auteurs identifient neuf étapes clés, allant de la pré-proposition à l'évaluation finale, confirmant que le succès d'une mission de conseil dépend d'une gestion projet rigoureuse.

Une étude réalisée par (Urwin, 2005) vise à analyser les mécanismes de gestion des projets au sein d'une grande organisation de conseil, en mettant l'accent sur les facteurs qui influencent la réussite des missions. L'étude adopte une approche qualitative, basée sur une étude de cas approfondie d'un cabinet de conseil, combinant observations organisationnelles et analyse des pratiques internes de gestion de projet. Les résultats mettent en évidence que la réussite des projets repose sur une structuration efficace du processus de livrable, intégrant la coordination des équipes, l'utilisation d'outils de pilotage adaptés et une gestion proactive de la relation client. L'auteur souligne également l'importance de la flexibilité organisationnelle et de l'adaptation aux spécificités de chaque mission.

L'étude conclut que la prestation de conseil doit être appréhendée comme un projet structuré, nécessitant une gestion rigoureuse et orientée vers les résultats.

Une autre étude, menée par Jai et Malki Jacoub à travers une approche qualitative fondée sur des entretiens avec des consultants en stratégie, met en évidence la diversité des rôles qu'ils assument dans les projets de transformation organisationnelle. Leur recherche montre que les consultants agissent véritablement comme agents de changement, en mobilisant des fonctions multiples selon la nature de la mission. Ils opèrent notamment comme sources d'information et brokers de connaissances, facilitant la circulation et l'interprétation des savoirs entre les différentes parties prenantes. Les auteurs soulignent

également leur contribution à l'accompagnement stratégique, que ce soit en participant à la construction du sens du changement, en légitimant certaines orientations ou en soutenant la prise de décision. Cette étude met ainsi en lumière l'implication concrète des consultants dans la dynamique de changement, au-delà de leur simple rôle d'experts externes. (Jai & Malin Malki Jacoub , 2023)

D'une part, Marcelino a examiné l'impératif de l'accompagnement externe dans les projets de certification ISO 9001 pour garantir la réussite de l'audit. L'auteure positionne le recours au conseil comme une décision stratégique, soulignant que la qualité de la prestation repose sur l'expertise normative pointue et le regard extérieur objectif du consultant. L'analyse démontre que cette approche structurée permet un diagnostic d'écarts précoce, conduisant à la correction proactive des non-conformités et à une réduction du risque d'échec. Il en résulte une amélioration de l'efficacité de la démarche qui se traduit par un gain de temps considérable et une meilleure maîtrise des coûts de non qualité. L'étude conclut que le consultant agit comme un facilitateur de conformité qui assure non seulement la réussite technique de l'audit, mais aussi l'ancrage culturel du SMQ en garantissant l'implication et la préparation des équipes internes, transformant ainsi la certification en un atout de compétitivité durable. (MARCELINO, 2025)

D'autre part, EL BYERE et M'BARKI ont étudié, via une approche qualitative, l'impact de la mobilisation des stratégies de coaching par le consultant sur la démarche d'accompagnement à la certification ISO 9001. Les auteurs établissent que la qualité de la prestation de conseil est déterminée par son rôle, ils positionnent le coaching comme une dimension essentielle de la qualité de la prestation de conseil, qui transcende la simple expertise normative. Leur analyse démontre que l'intégration de coaching dans le processus d'accompagnement est un facteur critique aussi considéré comme un catalyseur psychosocial qui renforce la motivation et l'implication des acteurs internes dans le Système de Management de la Qualité. L'étude conclut que cette approche relationnelle et non directive est fondamentale pour ancrer une culture de qualité durable au sein de l'organisation, assurant ainsi la pérennité et la valeur ajoutée du SMQ certifié en favorisant l'appropriation des exigences par les équipes. (BYERE & Mohamed Amine M'BARKI, 2025)

Une étude réalisée par (Dr Simon Haslam, 2018), dans son article intitulé « So What Makes a Successful Consulting Project? » dont l'objectif est d'explorer les critères de succès d'un projet de conseil à travers l'analyse d'un cas primé aux Constantinus Awards. Pour ce

faire, une étude de cas qualitative portant sur l'intervention de la firme Challenges Worldwide auprès de l'entreprise ghanéenne Boomers International Ltd a été réalisée.

L'article met en évidence des facteurs de réussite spécifiques tels que : l'application rigoureuse du cycle de conseil (du diagnostic à l'implémentation), l'utilisation de cadres méthodologiques propriétaires comme le diagnostic en 51 points, et l'importance de générer des « victoires rapides » (quick wins) pour assurer l'adhésion des parties prenantes. Il souligne également des dimensions de valeur plus larges, notamment le renforcement des capacités (capacity building), l'impact sociétal et environnemental, ainsi que la satisfaction du client comme indicateur clé de performance.

Dans sa conclusion, l'auteur suggère que le succès durable repose sur trois piliers : l'adoption de bonnes pratiques reconnues (telles que la norme ISO 20700), le caractère distinctif et innovant du projet, et la capacité de la mission à contribuer au bien commun et à la responsabilité sociale

Une étude réalisée par (Eduards Aksjonenko, 2024) analyse la collaboration entre les entreprises et les cabinets de conseil dans l'élaboration des stratégies organisationnelles. À travers une analyse qualitative, les auteurs montrent que la prestation de conseil s'inscrit dans une démarche structurée fondée sur l'apport de connaissances externes et l'accompagnement stratégique. Leur étude met en évidence que les consultants interviennent comme fournisseurs d'expertise et facilitateurs de la prise de décision, notamment pour les PME confrontées à des ressources limitées et à des défis de transformation. Les résultats soulignent également que les missions de conseil contribuent à la création de valeur en soutenant la définition des orientations stratégiques, la résolution de problèmes complexes et l'amélioration de la performance organisationnelle. Cette recherche confirme ainsi le rôle central du conseil en management comme pratique collaborative et structurée dans les projets stratégiques des entreprises.

De son côté, Hall-Stead, dans une analyse qualitative publiée dans le *Management Consulting Journal*, met en évidence que la réussite d'un projet de conseil repose également sur la relation de confiance entre le consultant et le client. Cette confiance se construit tout au long du cycle projet, grâce à la clarté des objectifs, la cohérence des livrables et l'implication du consultant dans toutes les phases du processus. Ces travaux

soulignent ainsi que la prestation de conseil doit être considérée comme un projet à part entière, structuré, mesurable et orienté vers la création de valeur pour le client. (Hall-Stead, 2025)

La norme ISO 20700:2017 – *Guidelines for Management Consultancy Services* constitue aujourd’hui une référence internationale pour encadrer les bonnes pratiques du conseil en management. Elle définit la prestation de conseil comme un processus structuré et piloté selon une logique de projet, articulé autour de trois phases essentielles : Contracting, Execution et Closure. Selon le (CMC Global (2017).) la phase de *Contracting* vise à établir l’accord entre le consultant et le client sur les objectifs, les livrables et les modalités d’intervention ; la phase d’*Execution* correspond à la réalisation effective du service de conseil et à la mise en œuvre des solutions ; enfin, la phase de *Closure* marque la clôture du projet, avec la validation des résultats, la capitalisation de l’expérience et la satisfaction du client.

Cette approche, également reprise par CSQA (2023) et Strategy Club (2022), met en évidence que la norme ISO 20700 assimile la mission de conseil à un véritable projet professionnel, nécessitant planification, coordination, communication et évaluation continue. Ainsi, elle renforce l’idée que la prestation de conseil ne doit pas être perçue comme une intervention ponctuelle, mais comme un projet complet, avec un début, une exécution et une clôture clairement définis, garantissant la qualité et la traçabilité du service rendu. (CSQA ,Strategy Club , 2022 .2023)

4. La satisfaction des clients B2B de conseil en accompagnement

Une étude réalisée par (Djordjević, Milovanović, & Stanković, 2022)analyse les critères déterminants de la satisfaction des clients dans les services de conseil B2B en mobilisant la méthode du processus hiérarchique analytique (AHP) fondée sur l’évaluation d’experts. Les auteurs identifient vingt-sept critères théoriques de satisfaction, qu’ils hiérarchisent empiriquement afin d’évaluer leur importance réelle dans la perception des entreprises clientes. Les résultats révèlent l’existence de quatre groupes de critères différenciés selon leur niveau de signification.

L’étude met en évidence un écart important entre le modèle théorique et le modèle empirique : seulement un tiers des critères coïncident dans les deux approches. Cela signifie que certains facteurs considérés comme essentiels par la littérature peuvent être sous-estimés ou surévalués dans la pratique. Les critères les plus significatifs concernent principalement

la compétence professionnelle du consultant, la compréhension des besoins spécifiques du client, la fiabilité des recommandations et la capacité à générer une valeur tangible pour l'entreprise. Les dimensions relationnelles, telles que la communication et la confiance, jouent également un rôle central dans la satisfaction globale.

Les auteurs concluent que la satisfaction en conseil B2B doit être appréhendée comme un construit hiérarchisé et évolutif, nécessitant une actualisation périodique des critères afin de rester alignée sur les attentes des entreprises. Le modèle ESISUM proposé constitue ainsi un outil d'aide à la décision pour les cabinets de conseil souhaitant renforcer la qualité perçue de leurs prestations. (Djordjević, Milovanović, & Stanković, 2022)

D'autre part, une autre recherche examine la gestion de l'expérience client (CXM) dans les marchés B2B, en soulignant son rôle central dans les services professionnels et le conseil stratégique. Les auteurs démontrent que la satisfaction ne dépend plus uniquement de la conformité aux attentes contractuelles, mais de la qualité globale de l'expérience vécue durant toute la mission d'accompagnement. L'étude met en évidence l'importance de la réactivité, de la communication continue et de la transparence dans la gestion du projet. Les résultats montrent que l'intégration d'outils de feedback structurés améliore significativement la perception de valeur et la fidélité. La recherche conclut que les cabinets doivent adopter une approche systémique de l'expérience client, intégrant indicateurs de satisfaction et pilotage relationnel, afin d'assurer un avantage compétitif durable. (Lemon & Verhoef, 2024)

Une recherche menée par (Svensson, 2001) vise à analyser les facteurs déterminants du succès des cabinets de conseil dans les appels d'offres internationaux. L'étude adopte une approche qualitative, basée sur l'analyse de cas et de situations réelles d'appels d'offres dans le secteur du conseil international. Les résultats montrent que, au-delà des critères formels tels que les compétences techniques et l'expérience, des facteurs informels jouent un rôle majeur dans la sélection des consultants, notamment les relations préexistantes avec les clients, la réputation et la connaissance du contexte local. L'auteur met en évidence que l'asymétrie d'information rend difficile l'évaluation des services de conseil avant leur réalisation, renforçant ainsi l'importance de la confiance. L'étude conclut que la réussite dans les appels d'offres repose sur une combinaison de compétences techniques, de capital relationnel et d'ancrage contextuel.

Dans une autre perspective, une étude analyse les interactions entre consultants et clients dans les services de conseil à forte intensité relationnelle. (Hansen & Sia, 2024) Démontrent que la satisfaction des clients B2B dépend d'un équilibre entre expertise technique (high-tech) et proximité relationnelle (high-touch). L'accompagnement personnalisé, l'empathie et la capacité à vulgariser des problématiques complexes renforcent la confiance organisationnelle. L'analyse montre que la digitalisation des processus ne doit pas remplacer l'interaction humaine, mais la compléter. Il en résulte que la qualité perçue repose autant sur la dimension émotionnelle que sur la performance analytique. L'étude conclut que la réussite d'une mission de conseil s'inscrit dans une dynamique relationnelle continue, où la valeur perçue dépasse le simple résultat opérationnel.

Par ailleurs, une recherche empirique réalisée par (Liu, Li, & Zhang, 2021) explore le rôle de la confiance et de l'engagement dans la satisfaction et la fidélité des clients B2B dans les services professionnels. Les auteurs démontrent que la satisfaction est médiée par la qualité de la relation interpersonnelle entre consultant et client. L'étude met en évidence que la transparence méthodologique, la clarté des objectifs et l'alignement stratégique renforcent l'engagement du client. Les résultats confirment que la confiance constitue un levier déterminant de réachat et de recommandation. Il en ressort que la satisfaction en conseil ne peut être réduite à une mesure transactionnelle, mais doit être comprise comme un construit relationnel à long terme. L'étude conclut que la gouvernance de la relation client est un facteur clé de performance dans les cabinets de conseil.

(Witell, Gustafsson, & Kristensson, 2021) Dans leur perspective, Examinent l'évaluation de la qualité de service dans les entreprises de services intensifs en connaissances, dont le conseil stratégique et organisationnel. Les auteurs soulignent que les modèles classiques de mesure (SERVQUAL, CSAT) doivent être adaptés au contexte B2B, où les attentes portent sur l'expertise sectorielle, l'impact stratégique et le transfert de compétences. L'analyse révèle que la satisfaction est fortement influencée par la perception d'utilité stratégique et par la capacité du consultant à produire des résultats mesurables. Il en résulte que la création de valeur tangible constitue un déterminant central de la satisfaction. L'étude conclut que les cabinets doivent intégrer des indicateurs de performance orientés résultats afin d'objectiver la valeur générée auprès des clients.

Dans le prolongement de ces travaux, (Grönroos & Voima, 2023) démontrent que dans les missions de conseil, la satisfaction des clients B2B augmente lorsque ces derniers

participent activement au processus d'accompagnement. L'étude positionne la mission de conseil comme un processus collaboratif, fondé sur l'échange de connaissances et l'apprentissage organisationnel. Les résultats montrent que l'implication des équipes internes renforce l'appropriation des recommandations et la durabilité des résultats. L'étude conclut que le consultant agit comme un catalyseur de transformation organisationnelle, où la satisfaction découle autant du processus collaboratif que des résultats obtenus.

Limites des travaux précédents et positionnement de la recherche

Malgré la richesse des travaux précédents portant sur le conseil en management, la performance organisationnelle et les démarches de certification, plusieurs limites apparaissent dans la littérature existante. Tout d'abord, la majorité des recherches portant sur le conseil en management mettent souvent en avant le rôle stratégique du consultant, ses compétences relationnelles ou ses méthodes d'intervention, mais sans mobiliser explicitement un cadre normatif structurant les pratiques professionnelles. La norme ISO 20700, qui propose pourtant des lignes directrices internationales pour encadrer les prestations de conseil selon une logique de projet (contractualisation, exécution et clôture), reste encore peu étudiée sur le plan empirique. Les recherches existantes abordent davantage les bonnes pratiques du conseil de manière générale, sans évaluer concrètement l'effet de l'application de cette norme sur la performance des prestations et sur la satisfaction des clients.

Par ailleurs, dans le contexte algérien, les études se concentrent principalement sur les systèmes de management certifiés et leurs impacts organisationnels, laissant un manque notable de travaux analysant la structuration des services de conseil eux-mêmes, notamment au sein des organismes publics d'accompagnement comme l'INPED. Cette absence de recherches empiriques sur l'ISO 20700 constitue une lacune scientifique importante, tant au niveau international que national.

Ainsi, la présente recherche se positionne à l'intersection de trois champs encore insuffisamment connectés dans la littérature : le conseil en management, les démarches normatives et la performance des prestations de service. Elle vise à combler ce vide en analysant, dans un contexte réel d'accompagnement, l'impact de la mise en œuvre des principes de la norme ISO 20700 sur la structuration du projet de conseil, la qualité des prestations fournies et la satisfaction des entreprises accompagnées. En adoptant une approche centrée sur les phases du projet de conseil telles que définies par la norme

(contractualisation, Exécution, Clôture), cette étude apporte une contribution empirique originale à la compréhension du rôle des standards professionnels dans l'amélioration des pratiques de conseil.

Analyse critique de la littérature

L'analyse des travaux antérieurs met en évidence une reconnaissance largement partagée du rôle stratégique du conseil en management dans la réussite des missions d'accompagnement et la création de valeur pour les organisations. Plusieurs études soulignent que la qualité de l'accompagnement, la structuration méthodologique des missions et les compétences relationnelles du consultant constituent des facteurs déterminants de succès. Les recherches empiriques menées dans différents contextes confirment également que l'adoption de normes de management, telles que l'ISO 9001, contribue à renforcer l'efficacité opérationnelle, la satisfaction client et la compétitivité des entreprises.

Cependant, malgré cette convergence, certaines limites apparaissent dans la littérature existante. D'une part, une grande partie des études adopte une approche centrée sur les résultats des projets de certification ou de transformation elle-même, en évaluant principalement les effets organisationnels ou financiers des normes, sans analyser en profondeur le processus d'accompagnement par le conseil qui précède et structure ces démarches. Le rôle du consultant est souvent abordé sous l'angle des compétences individuelles ou de la relation client, mais rarement à travers un cadre normatif formalisé permettant d'évaluer objectivement la qualité des prestations.

D'autre part, les recherches portant sur le cycle de vie des projets de conseil mettent en évidence l'importance des phases de planification, d'exécution et d'évaluation, mais elles restent majoritairement conceptuelles ou basées sur des études de cas isolées. Peu de travaux proposent une mesure empirique du lien entre la structuration du projet de conseil et la performance perçue des prestations, notamment en termes de satisfaction des clients. Cette absence d'opérationnalisation limite la capacité à comparer les pratiques de conseil ou à généraliser les résultats observés.

En outre, bien que la norme ISO 20700 constitue une référence internationale visant à encadrer les bonnes pratiques du consulting, elle demeure encore faiblement mobilisée dans les recherches académiques. Les études existantes évoquent ses principes de manière descriptive, sans analyser concrètement son impact sur la qualité des prestations ou sur la

perception des clients. Cette lacune est encore plus marquée dans les contextes émergents, notamment en Algérie, où les travaux se concentrent davantage sur les systèmes de management certifiés que sur la structuration des services de conseil eux-mêmes.

Ainsi, l'analyse critique de la littérature révèle un écart entre, d'une part, l'importance reconnue du conseil dans la réussite des projets organisationnels et, d'autre part, le manque d'études empiriques analysant l'impact d'un cadre normatif structuré tel que la norme l'ISO 20700 sur la qualité des prestations de conseil. Ce constat justifie l'intérêt de la présente étude et souligne la nécessité d'approfondir la recherche dans ce domaine, notamment en examinant de manière concrète la contribution des différentes phases de projet de conseil définies par la norme à l'amélioration des pratiques professionnelles

Dans cette perspective, notre étude vise à apporter un éclairage empirique en analysant l'application de ces principes dans un contexte réel afin de mieux comprendre le rôle des standards internationaux dans la structuration et l'efficacité des missions de conseil

SECTION 2 : Cadre conceptuel

I. Concepts théoriques liés au conseil en management, à la qualité des prestations et à la satisfaction des clients

Cette partie présente les concepts théoriques fondamentaux liés à la qualité du conseil en management, en particulier dans le cadre de la norme ISO 20700. La compréhension de ces notions est essentielle pour analyser de manière pertinente les spécificités et les enjeux liés à l'amélioration de la qualité des prestations de conseil.

1. Le conseil en management

1.1. Notion de conseil en management

Il n'existe pas de définition universelle du concept de conseil. Sa signification varie selon les disciplines et les contextes d'intervention, chacun l'interprétant à l'aune de ses propres finalités et méthodologies. L'approche retenue en sciences de gestion centrée sur l'amélioration de la performance organisationnelle et l'accompagnement au changement peut différer de celle adoptée en sociologie des organisations, qui met l'accent sur les dynamiques d'acteurs et les rapports de pouvoir, ou encore de celle du droit, qui envisage le conseil sous l'angle de la responsabilité professionnelle. Ainsi, le conseil demeure une

notion polysémique et évolutive, dont la compréhension dépend étroitement du cadre d'analyse et des objectifs poursuivis.

1.1.1. Définition du mot conseil

D'un point de vue théorique, Edgar Schein définit le conseil comme un « processus d'aide » visant à permettre au client de mieux comprendre sa situation organisationnelle et d'agir de manière autonome. Il met l'accent sur la dimension relationnelle et collaborative du conseil, considérant le consultant comme un facilitateur plutôt qu'un simple expert prescripteur. (Schein, 1988)

Dans une approche plus professionnalisée, Milan Kubr définit le conseil en management comme un service professionnel indépendant qui aide les organisations à atteindre leurs objectifs en résolvant des problèmes de gestion, en identifiant des opportunités d'amélioration et en accompagnant la mise en œuvre du changement. (Kubr, 2002)

Plus récemment, (Baaij, 2022) qualifie le conseil de service intensif en connaissances (knowledge-intensive service), fourni par des professionnels indépendants aux dirigeants, consistant à apporter un avis objectif sur des décisions managériales et, le cas échéant, à assister dans l'implémentation des solutions. Cette définition met en évidence la dimension stratégique et intellectuelle du conseil contemporain.

Dans le langage courant, le terme « conseil » peut prêter à confusion. Il peut désigner une simple recommandation ponctuelle, une activité d'expertise technique ou encore un accompagnement stratégique structuré. Cette diversité d'usages souligne le caractère polysémique du concept et la nécessité d'en proposer une définition rigoureuse dans un cadre académique.

La notion de conseil est également interprétée de manière variable selon les organismes professionnels et les normes internationales. Cette pluralité reflète les différents contextes d'application du conseil en management. Le tableau ci-dessous synthétise certaines définitions issues de référentiels reconnus.

Tableau1: Définitions du conseil en management selon les principaux référentiels internationaux

Organisation	Définition du conseil
ISO 20700	Service fourni par des consultants en management visant à améliorer la performance organisationnelle par l'analyse, la recommandation et l'accompagnement éventuel dans la mise en œuvre.
Institute of Management Consultants	Service professionnel indépendant fournissant une assistance objective pour identifier, analyser et résoudre des problèmes organisationnels.
International Labour Organization	Activité consistant à aider les organisations à atteindre leurs objectifs en améliorant leurs pratiques de gestion et leurs processus
International Council of Management Consulting Institutes	Activité indépendante et objective visant à apporter une expertise et des recommandations stratégiques aux dirigeants.

Source : Établi par nous même à partir des références citées ci-dessus

1.1.2 Le conseil dans son contexte

Le conseil est un métier à forte valeur ajoutée qui s'exerce aujourd'hui dans un contexte fortement compétitif. Pour marquer sa différence, il est indispensable d'être un professionnel de haut niveau

Les mots conseil et consultant viennent tous les deux du latin « *consilium* » qui signifie « délibération, projet, réflexion ». Il insiste aussi sur le fait que le consultant, à la différence du conseiller, ne donne pas des conseils, mais des consultations. Avant de s'appliquer à la personne qui donne une consultation, le terme de « consultant » désignait la personne qui demande cette consultation. Mais de nos jours, dans le champ du management « le sens des deux mots "conseil" et « consultant" est presque le même » (GILBERT, 2008)

Le conseil « désigne à la fois un avis donné à quelqu'un sur ce qu'il devrait faire (un conseil d'ami), une personne (un ingénieur-conseil), une profession (conseil juridique), une assemblée de personnes (conseil d'administration) » (GRENIER, 2003)

En gestion, le conseil désigne plusieurs significations :

- Une proposition ou une recommandation ;
- Une personne (un consultant) ;

- Un ensemble d'activités (par exemple le conseil pour les affaires et la gestion).

Pour les professionnels du métier, « le conseil consiste en une aide au diagnostic d'une problématique et à la mise en œuvre de solutions ». L'image du conseil est longtemps restée associée à celle des grands cabinets en stratégie, comme le BCG, McKinsey, Arthur D. Little, constitués de consultants professionnels, experts de méthodologies et de processus. (POMPEI, 2010)

D'une manière générale, le conseil est un processus qui a pour but d'aider et de mobiliser les ressources pour que la société soit en mesure de faire face aux problèmes et à sa demande de changement. Les sociétés de conseils ont toujours tenté de résoudre les problèmes et vendre des solutions pour répondre à la demande d'amélioration des performances de l'entreprise.

Pour mieux comprendre la notion de conseil il est nécessaire de définir qu'est-ce qu'un conseiller (un consultant) : En suivant la définition de l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI) : un conseiller « est un spécialiste appelé à intervenir sur demande d'une organisation et en vertu d'un contrat, auprès d'une entité, par exemple en préalable à une mission d'audit ou à l'issue de celle-ci pour la mise en oeuvre des recommandations » (GRENIER, 2003)

1.2 La vente de conseil

Comme toute activité économique, le conseil relève d'une logique marchande. Les cabinets doivent formuler une offre de services adaptée aux besoins du marché, se positionner face à la concurrence et fidéliser leurs clients. le conseil constitue un secteur structuré, caractérisé par une forte intensité concurrentielle et une exigence croissante en matière de qualité et de résultats.

Cependant, la prestation de conseil présente des caractéristiques spécifiques qui la distinguent des biens matériels.

1.2.1 Les caractéristiques de la prestation

Les principales caractéristiques du conseil résident dans le fait qu'il soit unique, immatériel et difficilement évaluable.

a. Vendre du conseil, c'est vendre un produit qui n'existe pas encore

En raison de sa caractéristique immatériel, le métier de conseil s'inscrit pleinement dans une logique de service ; contrairement aux biens tangibles, la prestation est vendue avant même d'être produite. Sa réalisation débute effectivement au lancement de la mission et se construit progressivement, souvent dans une dynamique de coproduction avec le client, pour s'achever lors de l'évaluation finale de l'intervention. Cette particularité renforce le niveau d'incertitude inhérent à la transaction, tant pour le prestataire que pour le client.

L'engagement dans une mission de conseil suppose, pour l'organisation cliente, une appréciation préalable des coûts et des bénéfices attendus, alors même que les résultats ne peuvent être garantis avec certitude au moment de la contractualisation. Cette situation explique l'importance accordée à l'« attente de résultat », laquelle constitue un élément central de la décision d'achat. Pour le cabinet de conseil, cette dimension implique la nécessité de démontrer, autant que possible, la pertinence de son intervention et la valeur potentielle des solutions proposées, malgré l'intangibilité du service.

Afin de réduire l'asymétrie d'information et de limiter la perception du risque, les cabinets mobilisent différents mécanismes de légitimation et de crédibilisation. Parmi ceux-ci figurent notamment :

- La formalisation écrite et structurée des propositions d'intervention ;
- La soutenance orale permettant d'explicitier la méthodologie et les livrables ;
- Le recours à des certifications ou à des référentiels reconnus attestant du professionnalisme du cabinet ;
- La présentation de références clients et de témoignages d'expériences comparables ;
- La mise en avant de la notoriété, de l'expertise sectorielle ou de la solidité financière du cabinet.

Ces dispositifs visent à instaurer un climat de confiance et à rassurer le client quant au sérieux et à la compétence du prestataire. Ils participent également à la construction d'une promesse de valeur. Dans cette perspective, il est fréquemment admis que le client n'achète pas une simple prestation intellectuelle, mais une solution susceptible de générer des résultats concrets et mesurables.

b. Le conseil est unique

Ceci signifie que chaque mission est singulière et unique. Elle s'inscrit à un moment particulier, dans l'histoire d'une organisation singulière, s'engage avec un client ayant des caractéristiques spécifiques. Elle se réalise selon des conditions contingentes au cabinet, qui ne se reproduisent jamais à l'identique (consultants disponibles pour la mission, plan de charge du cabinet, expérience dans le domaine considéré, prix alloué à la mission, etc.). Ce caractère unique revient au fait que le client n'achète du conseil que s'il a le sentiment que l'offre répond à ses attentes, et que le prestataire a compris son problème. Ces particularités du conseil, expliquent donc, l'importance de la relation, développée au fil du temps avec le client, au niveau des pratiques comme à celui de ses préoccupations personnelles. Elle explique la primauté donnée dans les enquêtes à ce qu'on appelle « la proximité » comme élément déterminant du choix d'un consultant. « Cette proximité psychologique, qu'elle soit obtenue grâce au bouche à oreille, précédée par la réputation du consultant, ou suggérée par les recommandations d'un proche, permet de réduire l'incertitude de ce qui est étranger ou inquiétant et de valoriser ce qui est proche ou connu ».

c. Une action de conseil difficilement évaluable

Il n'est pas facile de juger de l'efficacité et du résultat des prestations de conseil, et ceci pour plusieurs raisons. Le produit étant immatériel, les attentes développées vis-à-vis de ses résultats peuvent revêtir des significations différentes selon les interlocuteurs du système-client (client final, prescripteur, utilisateur, financeurs, salariés concernés). Il est par ailleurs assez difficile de dire dans les transformations apportées par une action de conseil ce qui ressort de l'action propre du consultant sur les processus de ce qui se passe dans l'environnement extérieur proche ou lointain qui influe lors d'une intervention.

Enfin, il n'est pas chose facile de définir le produit de conseil qui a des contours flous dans l'espace et le temps, ainsi que sa qualité qui se définit par le degré selon lequel il répond aux attentes du client. Il est difficile d'évaluer le fameux « rapport qualité/prix » d'une prestation puisqu'elle dépend surtout de ce que le client veut bien lui accorder comme valeur

2 La qualité des prestations de conseil

2.1 La prestation de conseil

2.1.1 la prestation

Ensemble d'activités intellectuelles multidisciplinaires, associées au domaine du management, dont le but est de créer de la valeur ou de promouvoir des changements en donnant des conseils ou en proposant des solutions, ou encore en incluant des actions ou en produisant des livrables

2.1.2 Prestataire de services de conseil en management PSCM

Organisme qui propose et qui fournit des services de conseil en management

2.2 Concept de service

Selon (EIGLIER, 1991) le service comme « la résultante de l'interaction entre trois éléments de base, le client, les supports physique et le personnel en contact, cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client »

Ainsi, pour (Lovelock, 2004) le service est : « une action ou une prestation offerte par une partie à une autre bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production. »

Et pour (KOTLER, 2006) « On appelle service une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique. » Cependant, à partir des définitions précédentes, Le service est une activité économique qui génère de la valeur et offre des bénéfices aux consommateurs à un moment et à un endroit donné.

A travers ces définitions, nous constatons qu'un service :

- Les services sont des produits intangibles.
- Il n'entraîne aucun transfert de propriété.
- Il apporte un certain sentiment de satisfaction à celui qui le consomme
- ↪ Les services peuvent ou non être liés à des produits physiques.

2.2.1 la qualité de service

La qualité de service est l'évaluation de la satisfaction du client quant aux services fournis. Elle se concentre sur l'expérience client et la manière dont le service est fourni. Cela inclut des aspects tels que la courtoisie du personnel, les temps d'attente, la rapidité de résolution des problèmes et la qualité des interactions personnelles. (djennadi, 2025)

Pour l'AFNOR, il s'agit de la qualité intrinsèque des services proposés et donc de leur aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites.

Dans d'autres cas, la qualité de service évoque un engagement sur un niveau de qualité donné pour une prestation.

Johns a défini la qualité de service comme la somme des perceptions des clients vis-à-vis de la prestation de service (Johns, 1992)

(Parasuraman A, 1988) a expliqué ce qui distingue la notion de qualité de service et celle de satisfaction. Selon l'auteur la perception de la qualité du service correspond à un jugement ou une attitude générale sur la question de l'adéquation du service, tandis que la satisfaction est liée à une opération spécifique.

En d'autres termes, celle-ci découle de la confrontation entre les attentes et les expériences réelles et précédentes des usagers (valeur perçue).

Andreassen a déclaré que si le service perçu est inférieur au niveau attendu, les clients sont insatisfaits, et que dans le cas opposé, si la qualité du service perçu est supérieure au niveau attendu, les clients sont satisfaits. (Andreassen, 1995)

La qualité des services vs la qualité dans les services

La qualité de service se concentre sur la satisfaction du client et sur la manière dont les services sont fournis, y compris les interactions personnelles avec le personnel, les temps de réponse et la résolution de problèmes.

La qualité dans les services est plus large et concerne la qualité globale des services fournis, y compris leur efficacité, leur pertinence, leur sécurité et leur conformité aux normes et réglementations applicables. (djennadi, 2025)

3 La satisfaction des clients

3.1 définition de la satisfaction client

Le terme « satisfaction » trouve son origine étymologique dans les mots latins *satis* et *facere*, qui signifient respectivement « assez » et « faire ». Dans son sens le plus explicite, la satisfaction peut ainsi être comprise comme l'action de répondre à un besoin ou à une attente jusqu'à atteindre un niveau jugé suffisant. Toutefois, dans la littérature scientifique contemporaine, la notion de satisfaction du consommateur fait l'objet de définitions variées selon les chercheurs, ce qui explique la diversité des approches et des méthodes utilisées pour son évaluation. (Kahombera, 2018)

Du point de vue des approches microéconomiques, la satisfaction du consommateur résulte de la consommation d'un ou de plusieurs biens. Cette consommation entraîne une utilisation, partielle ou totale, de ces biens, générant ainsi un certain niveau de satisfaction. La relation entre la satisfaction obtenue et la quantité de biens consommés est généralement représentée à travers la fonction d'utilité. Dans cette perspective, le niveau de satisfaction du consommateur est directement lié à la quantité de biens consommés, conformément à l'approche économique fondée sur la théorie de l'utilité. (Kahombera, 2018)

La satisfaction client suscite un intérêt croissant auprès des gestionnaires, car elle constitue un outil essentiel pour l'évaluation de la qualité des produits et des services proposés par les organisations. En effet, des niveaux élevés de satisfaction sont souvent considérés comme un indicateur fiable de la performance future et de la rentabilité d'une entreprise. De manière générale, la satisfaction peut être définie comme l'évaluation réalisée par le client après l'achat ou l'utilisation d'un produit ou d'un service, en comparant la qualité perçue aux attentes qu'il avait avant l'achat.

Cette notion de satisfaction s'applique aussi bien aux biens qu'aux services et repose en grande partie sur une appréciation subjective du client, influencée par ses attentes, ses besoins et ses expériences antérieures. Elle résulte ainsi de l'expérience globale vécue par le client, incluant non seulement les interactions avec l'organisation, mais également les résultats et les bénéfices personnels obtenus à l'issue de cette expérience. Dans cette perspective, certains chercheurs considèrent qu'un client satisfait est celui qui perçoit une valeur ajoutée significative contribuant à l'amélioration de sa performance ou de sa

rentabilité, une conception qui peut également être transposée au contexte des services publics. (. Kotler, 1991)

3.2 l'importance de l'évaluation de la satisfaction des clients

La mesure de la satisfaction client revêt une importance significative tant au niveau macroéconomique qu'au niveau microéconomique. À l'échelle de l'économie nationale, les indices de satisfaction des clients constituent des indicateurs utiles permettant d'anticiper certaines évolutions économiques, notamment les fluctuations du produit intérieur brut et les tendances de la consommation des ménages. Ces indices permettent également d'apprécier dans quelle mesure les augmentations de prix peuvent être associées à une amélioration de la qualité des produits ou des services, plutôt qu'à une simple hausse du niveau général des prix. Dans ce contexte, les baromètres nationaux de satisfaction client représentent des outils importants pour les décideurs impliqués dans l'élaboration des politiques économiques. (Veljković, 2010)

Par ailleurs, la productivité est généralement perçue comme un indicateur reflétant la dimension quantitative des activités économiques d'une entreprise ou d'une économie. À l'inverse, les indices de satisfaction client traduisent davantage la dimension qualitative des relations établies entre les organisations et leurs clients. Ainsi, ils permettent d'apprécier la qualité des interactions et la valeur perçue par les consommateurs.

Au niveau microéconomique, la mesure de la satisfaction client est largement utilisée par les entreprises afin d'évaluer l'impact de leurs produits et services sur la perception et l'expérience des clients. Cette évaluation repose le plus souvent sur des enquêtes de satisfaction, réalisées à l'aide de différentes méthodes de collecte de données, telles que les entretiens individuels, les questionnaires ou encore les groupes de discussion.

La surveillance continue de la satisfaction client constitue un indicateur stratégique pour les entreprises, car elle permet de déterminer dans quelle mesure celles-ci parviennent à atteindre leur objectif principal, à savoir satisfaire les besoins et les attentes des clients tout en assurant leur rentabilité. Elle offre également des informations précieuses pour améliorer les prestations proposées et renforcer les relations durables avec les clients. Dans cette perspective, les indices de satisfaction client peuvent être utilisés comme des outils fiables pour anticiper les performances financières des entreprises, notamment en matière de revenus ou d'évolution de leur valeur sur le marché. Afin d'assurer un suivi pertinent de ces

indicateurs, les enquêtes de satisfaction doivent être réalisées de manière régulière et continue. (Veljković, 2010)

II. Concepts liés à La norme iso 20700 et le processus de conseil

1. Présentation générale de la norme ISO 20700

La norme ISO 20700, Lignes directrices pour les services de conseil en management, a été créée pour servir de guide aux personnes et aux entreprises afin de gérer efficacement les services de conseil en management. Elle a été élaborée par le comité de projet ISO/PC 280 et publiée pour la première fois en juin 2017.

Les Lignes directrices pour les services de conseil en management (ISO 20700) constituent un ensemble de lignes directrices visant à permettre aux prestataires de services de conseil en management (PSCM) et à leurs clients d'accroître la transparence et la compréhension de leurs missions de conseil afin d'obtenir de meilleurs résultats. La mise en œuvre correcte de cette norme internationale permet aux prestataires de réduire les risques liés aux missions de conseil en management, d'apporter une expertise précieuse aux organisations lors de leurs phases de croissance et/ou de transformation, et d'offrir une plus grande valeur ajoutée à leurs clients. (iso20700)

Cette norme comprend environ 30 pages et est classée sous l'ICS 03.100.01 relatif au management et à l'organisation. Elle a été élaborée au sein du comité technique ISO/TC 342, spécialisé dans la gouvernance des services de conseil en management. Son statut actuel est celui d'une norme publiée et confirmée, ce qui signifie qu'elle reste pleinement valide et applicable.

Ces éléments confirment le caractère international et normatif de la norme ISO 20700, renforçant ainsi sa légitimité en tant que référentiel de bonnes pratiques dans le domaine du conseil en management.

Tous les prestataires de services de gestion de contrats (MCSP), quelle que soit leur taille ou leur zone d'activité, sont concernés par la norme ISO 20700, qui s'applique notamment aux associations, aux organisations gouvernementales et non gouvernementales, aux partenariats, etc. Cette norme leur permet de préserver leur innovation et leur spécificité tout en soulignant l'importance de connaître et de répondre aux besoins de leurs clients.

2. Origine et objectifs de la norme

La norme ISO 20700 intitulée « Guidelines for management consultancy services » a été élaborée afin de répondre au besoin croissant de structuration et de professionnalisation du secteur du conseil en management. Avant la publication de cette norme, les prestations de conseil étaient souvent réalisées selon des pratiques très variables d'un cabinet à un autre, ce qui pouvait entraîner un manque de transparence et des difficultés dans la relation entre les consultants et leurs clients. (iso, 2017)

Afin d'harmoniser ces pratiques et d'améliorer la qualité des missions de conseil, l'International Organization for Standardization (ISO) a créé un comité de projet spécifique chargé d'élaborer une norme internationale dédiée aux services de conseil en management. Ce travail a été mené par le comité ISO/PC 280 – Management consultancy services, réunissant des experts et des représentants de plusieurs pays et organisations professionnelles du conseil.

Les travaux de ce comité ont abouti à la publication officielle de la norme ISO 20700 en juin 2017. Cette norme vise à fournir des lignes directrices pour la réalisation des prestations de conseil en management, en mettant l'accent sur la transparence, la compréhension mutuelle entre le consultant et le client, ainsi que sur la qualité des résultats obtenus. Contrairement à certaines normes de management, la norme ISO 20700 n'est pas destinée à la certification ; elle propose plutôt un cadre de bonnes pratiques permettant d'améliorer la gestion et la performance des missions de conseil. (iso, 2017)

Le développement de cette norme internationale s'appuie également sur un standard européen antérieur, la norme **EN 16114:2011**, qui constituait le premier référentiel européen pour les services de conseil en management. Cette norme européenne a servi de base à la création de la norme ISO 20700 afin d'étendre ces bonnes pratiques à l'échelle internationale.

Ainsi, la création de la norme ISO 20700 s'inscrit dans une démarche internationale visant à renforcer la professionnalisation du secteur du conseil et à promouvoir des pratiques plus structurées et plus efficaces dans la conduite des missions d'accompagnement des organisations.

Robert Bodenstein, président de l'ISO/PC 280, a déclaré que la norme aidera les deux parties à clarifier les termes du service au début du projet, évitant ainsi des déceptions coûteuses et conduisant à de meilleurs résultats pour tous.

Pour les cabinets de conseil en management, l'utilisation de cette norme permettra d'améliorer la compréhension et la visibilité, par les clients, des avantages qu'ils peuvent retirer de l'utilisation de leurs services.

Pour les clients des cabinets de conseil en management utilisant cette norme, cela augmentera la valeur ajoutée et réduira le risque de malentendus ou d'erreurs lors de l'utilisation de services de conseil en management, en les aidant à mieux comprendre ce qu'ils peuvent attendre d'un consultant en management dans le cadre d'un projet de conseil et en garantissant ainsi des résultats plus prévisibles. (iso20700:2017)

3.Processus de conseil type selon la norme iso 20700

Le processus de conseil comprend trois activités types: la contractualisation, la réalisation et la clôture (iso 20700 , 2017)

3.1 Contractualisation

Le client et le PSCM concluent un accord clair sur le périmètre et l'approche de la prestation à fournir, et s'engagent à travailler ensemble. Cette activité débute lorsque le client et le PSCM ont atteint une compréhension mutuelle.

L'objectif de la phase de contractualisation est de construire et de parvenir à un accord entre le PSCM et le client sur les prestations à fournir.

Il convient que le PSCM ne conclue d'accord que s'il protège les intérêts du client et du PSCM. Il est nécessaire d'identifier les parties prenantes dont l'intérêt sera pris en considération.

Données d'entrée

La phase de contractualisation comporte de nombreuses données d'entrée, dont les besoins perçus, les attentes et les souhaits du client, et les contraintes et risques potentiels inhérents à la mission, ainsi que d'éventuels changements significatifs qui dépassent le périmètre du processus de gestion des transformations

Résultat

Le résultat de la phase de contractualisation est un accord engageant entre le PSCM et le client. L'accord détermine les prestations et les livrables à fournir, et définit les droits et obligations de chacune des parties.

L'accord peut se baser sur un « appel d'offres », comportant un ensemble d'exigences et de spécifications définissant les prestations, les livrables, ainsi que les critères d'évaluation, y compris les conditions de réception formelle.

Il convient que l'accord inclue:

- le contexte;
- les prestations et les livrables;
- la démarche et le plan de travail;
- les rôles et les responsabilités;
- les critères de réception;
- les conditions contractuelles.

Comme liste de référence:

- a) les objectifs, le périmètre et les résultats escomptés;
- b) la démarche et la méthodologie;
- c) la gouvernance du projet (modifications du périmètre, procédures de remontée et de traitement des problèmes, etc.);
- d) le contenu;
- e) la documentation;
- f) les données, les informations et les ressources technologiques;
- g) l'organisation du projet;
- h) les ressources humaines du PSCM et leurs responsabilités;
- i) les ressources humaines du client, du destinataire et des autres parties prenantes, ainsi que leurs rôles et responsabilités;
- j) le calendrier et les étapes importantes;
- k) le budget du projet;
- l) les méthodes de management du projet;
- m) les communications (canaux, méthodes, etc.);
- n) la constitution des capacités du client et du destinataire;
- o) le transfert de connaissances;
- p) la méthode de management de la qualité et du risque;

q) les livrables.

3.2 Réalisation

Une fois l'accord conclu, la phase suivante de la mission est sa réalisation.

Le PSCM fournit le service conformément à l'approche et au plan convenus. Le PSCM et le client ont besoin de collaborer en confiance, avec loyauté et dans un respect mutuel pour arriver à un résultat mutuellement bénéfique. (iso 20700 , 2017)

La réalisation est l'accomplissement des prestations convenues lors de la phase de contractualisation.

Au-delà de l'exécution des prestations convenues et de l'accomplissement de la mission, le but ultime de la phase de réalisation est le respect de l'accord.

L'objectif de cette phase est de réaliser ce qui a été convenu.

Données d'entrée

Il convient de ne pas commencer la réalisation avant la conclusion d'un accord.

Des changements importants apportés au contexte de la mission, ayant un impact sur sa réalisation, peuvent exiger une renégociation de l'accord

Résultat

Il convient que les résultats comportent les éléments suivants:

- prestations et livrables;
- recommandations et suites à donner, le cas échéant;
- évaluation et amélioration continues.

3.3 Clôture

L'étape finale de la mission est la clôture.

Après l'achèvement de la mission, y compris la remise de tous les livrables et l'évaluation des résultats, la mission est « clôturée » par le traitement de tous les sujets en cours et l'accomplissement de toutes les obligations juridiques et contractuelles.

Il est essentiel que le client confirme au PSCM la réception formelle de la mission. (iso 20700 , 2017)

La mission prend fin lorsque le processus de réception, tel que défini dans l'accord, est achevé. Il convient que le PSCM ne considère pas la mission comme clôturée tant que les dernières questions de clôture ne sont pas traitées. Celles-ci incluent:

- les questions juridiques et contractuelles;

- l'évaluation finale et les améliorations, le cas échéant;
- les questions administratives, y compris le règlement des honoraires convenus, selon les modalités prévues;
- la communication;
- les droits de propriété intellectuelle;
- les questions mineures restées en souffrance.

L'objectif de la phase de clôture est de mettre un point final à la mission de façon méthodique, après l'achèvement de la réalisation de la prestation conformément à l'accord.

Données d'entrée

Le processus de clôture démarre lorsqu'il est décidé que la mission est achevée, normalement lorsque la prestation convenue a été fournie et réceptionnée.

Une mission peut s'achever avant que la prestation initialement prévue ait été fournie. Dans ce cas, le processus de clôture peut nécessiter d'être effectué sur la base d'un accord révisé.

Résultat

Le processus de clôture conduit à un certain nombre de résultats, dont: pour toutes les parties, la fin des obligations prévues dans l'accord; une compréhension mutuelle des obligations subsistant entre toutes les parties prenantes, notamment le PSCM et le client (par exemple, les garanties, la confidentialité, la protection des données, les droits intellectuels, les questions non résolues, etc.) le règlement final des factures, des frais, etc. (iso 20700 , 2017)

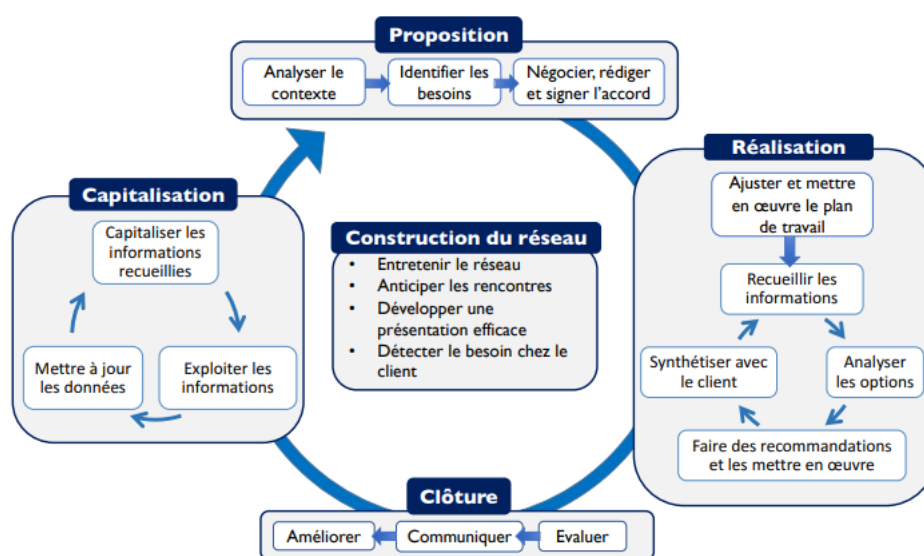
4. Contribution de la norme ISO 20700 à la qualité du conseil

Cette partie examine les caractéristiques essentielles de la qualité des missions de conseil en management, en mettant en évidence le rôle de la norme ISO 20700 dans la structuration des pratiques et son impact sur l'amélioration de la qualité des prestations de conseil.

La norme du conseil en management ISO 20700:2017 divise la mission de conseil en trois grandes parties : "Proposition", "Réalisation" et "Clôture". Une enquête réalisée auprès de consultants expérimentés démontre l'existence de deux autres phases aussi importantes que celles évoquées par la norme qui sont la "Construction du réseau" qui

précède la proposition et la “Capitalisation” qui succède la clôture de la mission. La figure 1 illustre la synthèse des étapes de la mission de conseil basée à la fois sur la norme du conseil en management ISO /DIS 20700:2016 et sur les retours d’expérience des consultants. Dans ce qui suit, chacune des phases de la mission ainsi que leurs critères sont détaillés. (Aylin Gucukoglu, 2018)

Figure 1: cartographie des processus pour une mission de conseil en management



Source : (Aylin Gucukoglu, 2018)

4.1 construction du réseau

Pour le métier du conseil, le réseau est primordial. Le chiffre d’affaires du consultant dépend étroitement de son réseau. L’importance du nombre de contacts professionnels conduit à faire connaître davantage son domaine ainsi que ses compétences et permet par conséquent d’avoir plus de chances d’avoir de nouveaux clients et d’obtenir de nouvelles missions. Le réseau permet également de faire la veille du marché qui peut apporter de nouvelles données et informations et d’en tirer de nouvelles opportunités.

Plusieurs voies et bonnes pratiques existent pour bien construire un réseau solide et fiable. Parmi celles détaillées dans le guide de bonnes pratiques mis à disposition, les approches suivantes sont souvent utilisées :

- Participer à des conférences

- Anticiper les rencontres en se renseignant sur les personnes présentes
- Préparer une présentation efficace et attirer l'attention
- Interagir sur les réseaux sociaux
- Adopter de bonnes habitudes comme noter un détail sur la personne sur le dos de chaque carte de visite récupérée pour mieux les connaître et centraliser tous les contacts avec les détails dans une base de données afin de les avoir tout le temps à disposition.

4.2 Phase de proposition

C'est le premier contact avec le client. Le consultant acquiert une compréhension de la situation et des problématiques afin d'adapter ses méthodes au client. Selon le projet de norme ISO 20700, cette phase se présente sur trois étapes :

- **Analyser le contexte de l'intervention** : il s'agit de connaître à l'avance les raisons pour lesquelles l'entreprise fait appel à un consultant comme la délégation d'une mission difficile ou le besoin d'un regard extérieur et innovant.

- **Identifier les besoins** : le consultant doit faire un diagnostic précis des besoins implicites, explicites et latents du client et toutes les parties intéressées.

- **Négocier, rédiger et signer le contrat de conseil** : c'est la dernière étape de la phase de proposition qui consiste à la rédaction d'un accord juridiquement contraignant entre le consultant et le client, mettant en évidence les services, les livrables, les droits ainsi que les obligations des différentes parties.

Pour y procéder plusieurs outils et méthodes sont proposés, comme l'écoute active (qui crée une interaction et permet de pousser plus profondément le débat) et la reformulation (reformuler les affirmations du client pour s'assurer de bien comprendre son besoin et ses attentes).

4.3 la phase de réalisation

Il s'agit de la mise en œuvre du plan défini dans la phase de proposition qui consiste à

- Recueillir des informations pour faire le diagnostic

- Analyser des différentes options de résolution de problèmes
- Faire les recommandations des solutions appropriées et les résultats escomptés au client
- Choisir la solution la plus adéquate avec le client
- Mettre en œuvre des recommandations
- Suivre et mesurer les résultats si la mise en œuvre a été établie dans le contrat.

Pour bien réussir cette phase, plusieurs critères sont essentiels comme la co-construction (implication du client dans la démarche), le respect des délais préétablis, la bonne entente avec les collaborateurs et la qualité des livrables.

4.4 la phase de clôture

L'objectif est de mettre fin à la mission après l'achèvement de la réalisation de la prestation conformément à l'accord. Cette phase comporte en premier lieu une évaluation de la mission. Cela permet au consultant d'avoir un retour d'expérience sur le travail entrepris.

Cette évaluation permet de dégager des pistes d'amélioration et de capitaliser les savoir, faire créer lors du déroulement de la mission. A la fin de la mission, la communication avec le client permet de faire une synthèse de la prestation. L'efficacité des résultats, la qualité des livrables et la proposition de certaines pistes d'amélioration sont essentielles pour bien réussir cette phase. (Aylin Gucukoglu, 2018)

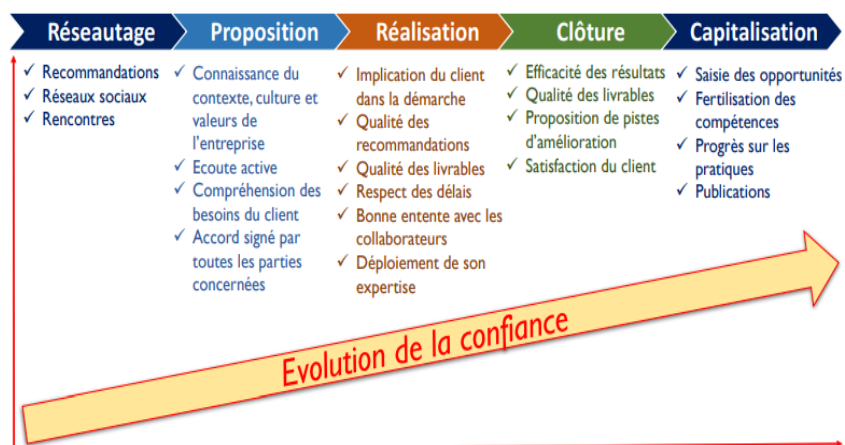
4.5 phase de capitalisation

Pour anticiper le processus de recherche de nouveaux clients, il est indispensable de conserver et fidéliser les clients et veiller à entretenir la relation afin de s'assurer d'être au top de leurs listes en cas de besoin.

La figure 3 illustre l'évolution de la confiance entre le consultant et son client tout au long de la mission de conseil et les critères de succès de chacune de ces phases. C'est le respect des différentes étapes de l'activité de conseil décrites par la norme et l'application des critères de succès qui permettent l'augmentation de la confiance du client. Cette

démarche efficace et structurée permet au client de se sentir plus impliqué tout au long du déroulement la mission.

Figure 2: évolution de la confiance entre consultant-client



Source : (Aylin Gucukoglu, 2018)

Selon Aylin Gucukoglu, Ameni Koubi, Ege Sayar, Malek Ourari et Yueqi Zhou, l'application de la norme ISO 20700 constitue un levier essentiel pour obtenir et maintenir la confiance des clients, grâce à la structuration des missions de conseil, à la transparence des processus et à l'amélioration continue de la qualité des prestations

Pour parvenir à satisfaire les besoins du client, il est préalablement indispensable d'acquérir sa confiance. ISO 20700 permet d'avoir des indications et directives pour parvenir à acquérir cette confiance entre le consultant et son client

En se basant sur les recommandations de la norme ISO20700 pour chaque phase, une cartographie a été créée, le guide de bonnes pratiques a permis de mettre en place une liste de critères qui mènent à l'évolution de la confiance du client. La cartographie montre ainsi l'évolution de la confiance au fur et à mesure que la mission évolue dans le temps (Aylin Gucukoglu, 2018)

5.La conformité à la norme ISO 20700 comme levier de qualité des prestations de conseil

La conformité à une norme désigne le degré d'alignement des pratiques d'une organisation avec les exigences définies par un référentiel normatif. Dans le domaine du

management de la qualité, plusieurs auteurs soulignent que la standardisation des processus constitue un facteur déterminant d'amélioration de la performance organisationnelle. À cet égard, W. Edwards Deming affirme que « la qualité doit être intégrée dans le processus et non contrôlée a posteriori », mettant ainsi en évidence l'importance de la structuration des pratiques pour garantir la performance. (Deming, 1986)

Dans la même logique, (Juran, 1999) considère que la qualité résulte d'une maîtrise rigoureuse des processus, ce qui implique l'adoption de standards et de procédures clairement définis. Ainsi, la conformité aux normes permet de réduire la variabilité des pratiques et d'assurer une meilleure cohérence dans la réalisation des activités.

Appliquée au domaine du conseil en management, la norme iso 20700 fournit un cadre de référence visant à structurer les missions de conseil à travers trois phases principales : la contractualisation, l'exécution et la clôture. Le respect de ces exigences normatives permet d'améliorer la transparence de la relation consultant-client, la clarté des livrables ainsi que la cohérence des interventions.

Dans cette perspective, la conformité à la norme ISO 20700 peut être considérée comme un véritable levier de qualité des prestations de conseil, dans la mesure où elle favorise une meilleure organisation des missions, une réduction des dysfonctionnements et une amélioration de la satisfaction des clients. En effet, selon Valarie Zeithaml et A. Parasuraman, la qualité de service est directement liée à la capacité d'une organisation à répondre de manière fiable et cohérente aux attentes des clients. (Parasuraman A, 1988)

CONCLUSION DU CHAPITRE 01

À travers l'examen des travaux existants et l'analyse des concepts fondamentaux liés à la qualité du conseil en management, nous avons pu approfondir notre compréhension du sujet. L'articulation entre les fondements théoriques et les pratiques professionnelles a permis de mettre en évidence les principaux déterminants de la qualité des missions de conseil ainsi que les approches adoptées pour les améliorer.

Cette étude nous a ainsi offert une vision globale du rôle de la norme ISO 20700 dans la structuration des prestations de conseil, en mettant en lumière son apport dans l'amélioration des processus, le renforcement de la relation client-consultant et l'instauration d'un climat de confiance. Elle souligne également l'importance d'une démarche structurée et conforme aux bonnes pratiques afin de garantir la réussite des missions de conseil et la satisfaction durable des clients.

Chapitre 02 :

Cadre méthodologique et organisationnel

Préambule

Après avoir établi les fondements théoriques et conceptuels de notre recherche, ce deuxième chapitre est consacré à la présentation de l'architecture méthodologique mise en œuvre pour répondre à notre problématique de manière rigoureuse et scientifiquement fondée. En effet, la qualité d'une recherche empirique ne repose pas uniquement sur la pertinence de ses ancrages théoriques, mais également sur la cohérence de ses choix méthodologiques et sur l'adéquation des outils mobilisés aux objectifs poursuivis.

Ce chapitre s'organise autour de deux grandes sections. La première section expose le cadre méthodologique général retenu pour cette étude, en précisant le positionnement épistémologique adopté, la stratégie de recherche mise en œuvre, les outils de collecte de données sélectionnés, ainsi que les méthodes d'analyse mobilisées. Elle comprend également une présentation de l'organisme d'accueil.

La seconde section est dédiée à l'analyse des données probantes recueillies sur le terrain, en exposant les résultats issus des dispositifs de collecte mobilisés et en décrivant les méthodes de traitement et d'interprétation appliquées à chaque source de données, dans une optique de triangulation méthodologique visant à renforcer la validité interne de la recherche.

Section 01 : Cadre méthodologique

Dans cette première section, nous présentons le cadre général dans lequel s’inscrit notre étude. Elle permet de poser les fondements scientifiques de notre travail en précisant la démarche suivie, les outils mobilisés, ainsi que les choix méthodologiques effectués afin de garantir la rigueur et la pertinence des résultats obtenus

« La méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l’esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme (méthode et méthodes) » Ce propos met en évidence l’importance d’articuler de manière cohérente la réflexion théorique avec les outils pratiques dans toute démarche de recherche. (Gauthier, 2010)

À cette fin, la présente section aborde le processus de recherche ainsi que le cadre méthodologique adopté afin d’assurer la fiabilité et la validité des résultats, des éléments essentiels à la qualité de notre recherche.

1.Présentation de projet

Dans le cadre de ce mémoire, le projet s’inscrit dans une démarche d’amélioration de la qualité des prestations de conseil à travers l’étude de l’opportunité de mise en œuvre de la norme ISO 20700 au sein de l’INPED de Boumerdès.

Afin de structurer l’analyse et d’assurer une compréhension globale du projet, nous avons mobilisé deux outils complémentaires du management de la qualité : la méthode QQQQCP pour cadrer le projet et le cycle PDCA pour structurer sa mise en œuvre.

Tableau 2: Méthode QQQQCP — Présentation du projet

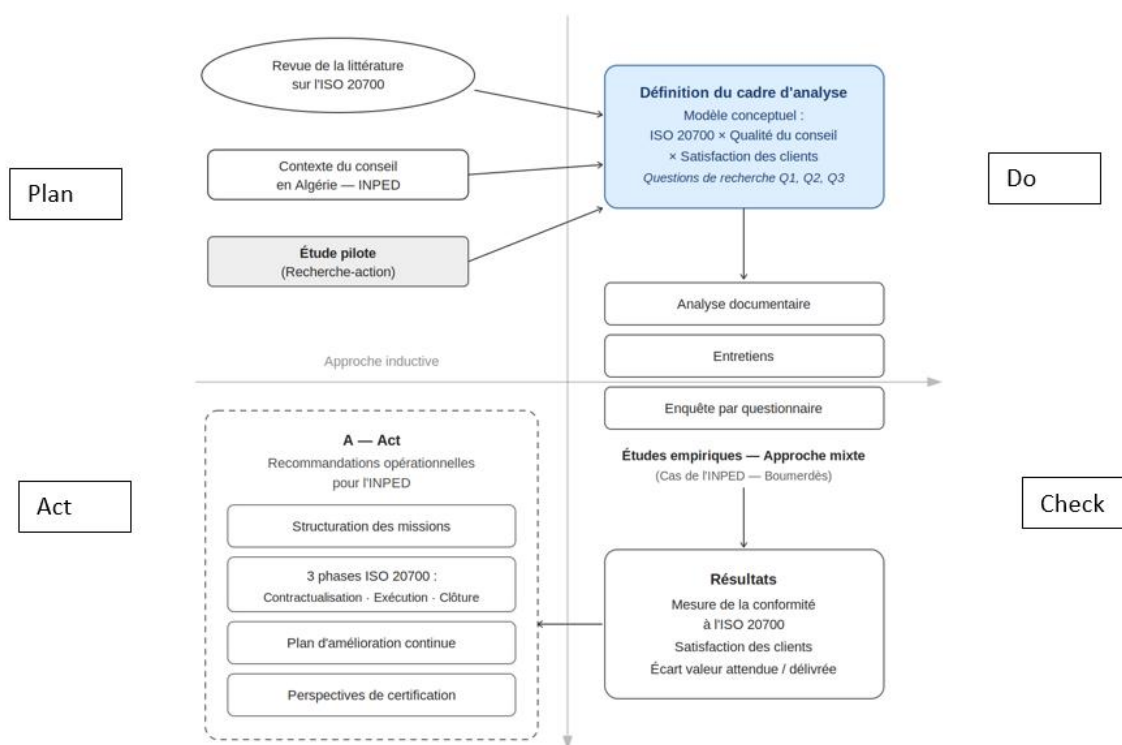
Question	Réponse
Qui	L’Étudiante Elrelam Ibtissem Encadrée par Pr. Ferroukhi Amine & Mlle Chibani Ratiba
Quoi	Étude de l’opportunité de mise en œuvre de la norme ISO 20700:2017
Où	INPED — Institut National de la Productivité et du Développement Industriel
Quand	Février –Mars- Avril 2026

Comment	Approche mixte (quantitative + qualitative) posture pragmatique abductive
Pourquoi	Intégrer formellement la norme ISO 20700 renforcer la confiance des clients et améliorer l'image professionnelle de l'organisme à l'échelle nationale et internationale.

Source : Établi par nous même

Après avoir cadré le projet à l'aide de la méthode QQQQCP, il convient désormais de structurer sa mise en œuvre de manière rigoureuse et progressive. À cet effet, nous avons mobilisé le cycle PDCA (*Plan – Do – Check – Act*), l'un des outils fondamentaux du management de la qualité, initialement développé par W. Edwards Deming.

Figure 3 Cycle PDCA — Structuration de la mise en œuvre du projet



Source : Établi par nous même

2. Le processus de recherche

Le processus de recherche est « l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ». Dans toute démarche scientifique, le chercheur se doit de déterminer avec précision la méthode de recherche qu'il a choisi d'adopter. (Bahia, 2023) Ce choix doit évidemment être cohérent avec le positionnement épistémologique sous-jacent au cadre conceptuel ou de référence.

Selon (Mark, 2009) Dans la plupart des cas, bien que le processus de recherche soit illustré par des exemples rationalisés, il est décrit comme une série d'étapes à franchir.

2.1 Épistémologie de recherche :

L'épistémologie est la branche de la philosophie qui étudie la nature, l'origine et la validité des connaissances scientifiques, en analysant leurs fondements, leurs méthodes et leur portée. (Thiéart, 2014)

En sciences de gestion, on distingue trois postures épistémologiques phares à savoir : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Le positivisme repose sur une approche scientifique qui vise à étudier les aspects observables et mesurables de manière objective. Il vise à établir des lois générales à partir de l'analyse des faits, suivant ainsi une logique similaire à celle des sciences naturelles. Le seul moyen de parvenir à cet objectif est de restreindre les connaissances aux données collectées de manière indépendante et objective. Où les théories existantes permettent de formuler des hypothèses qui sont ensuite soumises à des tests empiriques. Ces tests, fondés sur la collecte et l'analyse de données. Il permet de voir si les hypothèses originales étaient vraies. (Mark, 2009)

Le constructivisme et l'interprétativisme :

Ces paradigmes représentent un courant de penseurs qui se rejoignent et disent qu'il n'y a pas de réalité ou de vérité unique et que, par conséquent, la réalité doit être interprétée. Ils sont donc plus susceptibles d'utiliser des méthodes qualitatives pour obtenir ces multiples réalités ; en termes simples, la nature de la réalité dépendra du sujet et de l'objet étudié en se basant sur l'hypothèse intentionnaliste ; « le monde est fait de possibilités », ces dernières

ne sont pas connues. Ces deux paradigmes diffèrent dans quelques points, l'interprétativisme engendre la connaissance en comprenant d'abord les faits et en les interprétant par la suite. Quant au constructivisme, la connaissance est construite afin d'aboutir à la finalité escomptée. (bedaida.i, 2022).

Tableau 3 : Les paradigmes épistémologiques

Positiviste	interprétativisme	Constructivisme
Expliquer / prédire le monde (comportement. Découvrir les lois (la réalité)	Comprendre le Monde (comportement social)	Agir sur le monde (comportement social)
Tester les hypothèses Théoriques	Interpréter/décoder la réalité perçue des acteurs	Participer à construire la réalité perçue des acteurs
Raisonnement hypothético-déductif	Générer de nouvelles réponses	Générer des hypothèses théoriques
Approche quantitative	Raisonnement inductif Approche qualitative	Raisonnement inductif ou/et déductif Approche qualitative ou/et quantitative Pluralité des logiques et Des approches (Positiviste + interprétativiste).

Source : Établi par nous même à partir de (bedaida.i, 2022)

Au regard des différents paradigmes épistémologiques en sciences de gestion, le positivisme et l'interprétativisme présentent chacun des limites pour appréhender pleinement l'objet de cette recherche. Le positivisme privilégie une approche objective et mesurable de la réalité, tandis que l'interprétativisme met l'accent sur la compréhension des perceptions et des significations construites par les acteurs.

Toutefois, l'objet de cette recherche nécessite à la fois la mobilisation d'éléments objectifs, liés à l'analyse des pratiques au regard d'un référentiel normatif, et la prise en compte des perceptions des acteurs concernés.

Dans cette perspective, la recherche s'inscrit dans une posture épistémologique pragmatique. Le pragmatisme permet de dépasser l'opposition entre ces paradigmes en considérant que la connaissance se construit à partir de la combinaison de différentes approches, en fonction de la problématique étudiée. Il met ainsi l'accent sur la pertinence des connaissances produites et leur capacité à éclairer une situation réelle.

Le pragmatisme

Le pragmatisme est un paradigme épistémologique selon lequel la connaissance est évaluée en fonction de son utilité et de ses conséquences pratiques. Il privilégie une approche flexible de la recherche, dans laquelle les méthodes sont choisies en fonction de leur capacité à répondre efficacement à la problématique étudiée. (Creswell, 2014)

Selon (James, 1907)« le vrai n'est que ce qui est utile dans notre manière de penser », ce qui traduit l'idée centrale du pragmatisme selon laquelle la validité d'une connaissance dépend de ses effets pratiques.

Justification du choix du pragmatisme

Le choix du pragmatisme comme posture épistémologique se justifie par la nature de la problématique étudiée, qui porte sur l'analyse de la conformité aux exigences de la norme ISO 20700 et son influence sur la qualité des prestations de conseil au sein de l'INPED. En effet, cette recherche nécessite de mobiliser à la fois des éléments objectifs relatifs à l'évaluation des pratiques de conseil par rapport à un référentiel normatif, ainsi que des éléments subjectifs liés aux perceptions des acteurs concernés.

Dans ce contexte, le pragmatisme apparaît comme le paradigme le plus adapté, dans la mesure où il permet de dépasser les oppositions traditionnelles entre les approches positivistes et interprétativistes. Il privilégie une logique de complémentarité méthodologique et oriente la production de connaissances vers leur utilité pratique et leur capacité à éclairer des situations réelles.

Ainsi, le recours au pragmatisme est particulièrement pertinent dans le cadre de cette étude, car il permet d'analyser la conformité à la norme ISO 20700 non seulement comme un niveau d'application d'un référentiel, mais également comme un levier potentiel d'amélioration de la qualité des prestations de conseil au sein de l'INPED.

2.2 Approche de recherche

Selon , (Saunders, 2023) les approches de recherche en sciences de gestion peuvent être associées à différents paradigmes épistémologiques.

Le raisonnement abductif, constitue une approche intermédiaire entre la déduction et l'induction. Il repose sur une interaction constante entre les cadres théoriques et les données empiriques, permettant de construire des explications plausibles à partir des observations du terrain.

Le raisonnement déductif est mobilisé à travers l'exploitation du cadre théorique de la norme ISO 20700, qui permet de structurer l'analyse et de définir les dimensions de la qualité de conseil à évaluer au sein de l'INPED.

Par ailleurs, une dimension inductive est également présente, dans la mesure où l'analyse des données issues du terrain (autodiagnostic, questionnaires clients et consultants) permet de faire émerger des constats et des interprétations relatives à la réalité des pratiques de conseil.

Ainsi, l'articulation entre ces deux logiques conduit à une démarche abductive, permettant d'expliquer la contribution de la norme ISO 20700 à la qualité de conseil à partir de l'interaction entre le cadre théorique et les observations empiriques.

Donc Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique pragmatique, reposant sur un raisonnement abductif combinant des logiques déductives et inductives. Elle mobilise une approche mixte permettant d'articuler l'analyse des cadres théoriques issus de la norme ISO 20700 et l'interprétation des données empiriques recueillies auprès des clients et des consultants.

2.3 Design de recherche :

Le design de recherche, ou architecture de la recherche, représente la structure globale qui permet d'articuler les différents éléments d'une étude scientifique, notamment la problématique, la revue de littérature, la collecte des données, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats. Il constitue un élément central dans tout projet de recherche empirique (Thiétart, 2014)

Selon (Akhtar, 2016) les recherches scientifiques peuvent être classées en plusieurs types, notamment les études exploratoires, descriptives, explicatives et expérimentales. Parmi celles-ci, l'étude explicative vise à analyser les relations entre les variables afin de comprendre les mécanismes et les liens de causalité existants, sans nécessairement recourir à une manipulation expérimentale.

Dans le cadre de notre recherche portant sur la contribution de la norme ISO 20700 à la qualité de conseil au sein de l'INPED, nous adoptons une approche de type explicative. Celle-ci permet d'analyser la relation entre l'application des principes de la norme ISO 20700 et l'amélioration de la qualité de conseil, telle qu'elle est perçue par les clients et les consultants, ainsi que sa structuration à travers les pratiques organisationnelles.

Cette approche est particulièrement adaptée dans la mesure où elle permet de comprendre comment la structuration des pratiques de conseil, en référence à un cadre normatif, influence la qualité perçue et la performance du processus de conseil, sans intervention directe sur les variables étudiées.

2.4 Horizon temporel de recherche :

En ce qui concerne les horizons temporels, la littérature distingue généralement deux approches principales : les études transversales et les études longitudinales (Al-Ababneh, 2020)

Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons une approche transversale pour la collecte des données, consistant à recueillir les informations à un moment donné au sein de l'INPED. Cette approche permet d'analyser simultanément les pratiques de conseil, leur niveau d'alignement avec la norme ISO 20700, ainsi que la qualité perçue par les clients et les consultants.

Inscrite dans une démarche mixte et abductive, cette approche permet de croiser des données qualitatives (autodiagnostic des pratiques) et quantitatives (questionnaires), afin de mieux comprendre les relations entre les dimensions étudiées. Elle offre ainsi une vision globale et cohérente de la situation, tout en permettant une interprétation fondée sur l'interaction entre le cadre théorique et les observations empiriques.

3 Méthode et outils de collecte de données :

Dans le cadre de cette recherche, la collecte des données repose sur une approche mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives afin de mieux appréhender la contribution de la norme ISO 20700 à la qualité de conseil au sein de l'INPED.

3.1 Sur le plan qualitatif

Sur le plan qualitatif, un auto-diagnostic a été réalisé sur la base des exigences de la norme ISO 20700. Cet outil a permis d'évaluer le niveau d'alignement des pratiques de conseil de l'INPED avec les principes de la norme, en analysant les différentes étapes du processus de conseil.

Par ailleurs, la collecte des données qualitatives s'est appuyée sur plusieurs techniques complémentaires, notamment des entretiens semi-directifs auprès des acteurs concernés, une analyse documentaire des documents internes de l'INPED, ainsi que l'observation des pratiques sur le terrain.

Dans notre recherche, les méthodes qualitatives utilisées Pour recueillir les informations sont Analyse documentaire, l'observation, la grille d'auto-diagnostic

3.1.1 L'analyse documentaire

Consiste en l'examen méthodique de documents interne de l'organisme. Elle sert à explorer des questions de recherche et à recueillir des données pour des études de terrain ainsi que des analyses comparatives (Kempf, 2000)

Elle constitue une première étape essentielle dans la collecte des données. L'organisme d'accueil nous a autorisé l'accès aux différents documents ainsi que les procédures internes les fiches processus, les contrats clients et les contrats experts, les offres techniques, l'organigramme, la politique (voir annexe A.). Ces documents nous permettent

de recueillir un ensemble d'informations afin de les réutiliser par la suite et de disposer d'une base solide qui nous permet ensuite d'orienter notre sujet

Cette méthode a permis d'identifier les principes, les exigences et les bonnes pratiques recommandées par la norme, ainsi que d'analyser les pratiques de conseil existantes au sein de l'INPED.

Elle a ainsi contribué à la construction du cadre d'analyse de l'étude et à l'élaboration de la grille d'autodiagnostic utilisée pour évaluer le niveau d'alignement des pratiques avec la norme ISO 20700.

3.1.2 Observation

L'observation constitue une méthode qualitative permettant de mieux comprendre les pratiques et les interactions dans leur contexte réel. Elle ne se limite pas à une simple perception, mais implique une attention particulière aux détails, aux comportements, aux échanges ainsi qu'à la dimension temporelle des situations observées (Bowling, (1997))

Dans le cadre de cette étude, une observation non participante a été adoptée durant le stage effectué au sein de l'INPED. Cette méthode a permis de collecter des données à la fois verbales et non verbales, notamment en ce qui concerne les pratiques de conseil, les interactions entre consultants et clients, ainsi que le déroulement des missions.

Les observations réalisées ont été organisées selon des catégories préalablement définies, facilitant leur analyse, leur comparaison et leur interprétation. Cette démarche a contribué à enrichir la compréhension des pratiques de conseil et à compléter les données issues des autres méthodes de collecte.

3.1.3 L'entretien

L'entretien Une méthode qui permet de collecter de manière qualitative des données, elles aident à vérifier le résultat d'observation.

On distingue trois types d'entretien : L'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif.

Entretien directif Ce type d'entretien est particulièrement adapté lorsque vous souhaitez obtenir des informations précises. Selon (Kontzler, 2023), l'interviewé interrogé dans l'entretien direct répondra à une question généralement ouverte et courte sur des thèmes bien définis par rapport aux objectifs fixés.

Entretien non directif Ce type d'entretien permet aux chercheurs de collecter un ensemble d'informations et cela grâce aux réponses collectées de la part des interviewés qui expriment librement dans une durée limitée. (Samlak, 2020)

Entretien semi directif « Une technique de recueil de données très largement utilisée dans la recherche qualitative » (Clément, 2023)

Tableau 4 Caractéristiques des répondants aux entretiens semi-directifs

Nom de l'interviewé	Direction concernée	Fonction	Date	Modalité d'interviewé
G.S	DECA	Directrice des études et conseil	12/03/2026	Entretien face a face
M.S	DECA	Chef de projet	12/03/2026	Entretien face a face
A.B	DECA	Expert	18/03/2026	Entretien face a face
S.K	D.G	RMQ	19/03/2026	Entretien face a face

Source : Établi par nous même

Ce tableau représente le déroulement des entretiens effectués avec les responsables interviewés, Les réponses des répondants lors de ces entretiens ont été notées pour être traitées par la suite.

Guide d'entretien

Dans le domaine des études, le guide d'entretien est un document remis à l'enquêteur ou au chargé d'études pour l'assister et le guider dans le déroulement de l'entretien (Gaspard, 2020).

Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré un guide d'entretien [voir annexe B, afin de structurer et d'orienter les échanges lors des entretiens avec les personnes interrogées, à savoir les responsables et chefs de projets impliqués dans le processus Études et Conseil de l'INPED. Ce guide présente un ensemble de questions organisées en trois sections : la première porte sur les pratiques actuelles du conseil à l'INPED ,afin d'analyser la qualité interne réelle des prestations délivrées et d'en identifier les points forts et les limites; la deuxième section concerne la structuration des missions de conseil, pour collecter les informations nécessaires sur la formalisation des engagements, le suivi des missions et l'évaluation des résultats ; la troisième section est consacrée à la perception des responsables quant à l'opportunité de la mise en œuvre de la norme ISO 20700 au sein de l'INPED.

3.1.5 Grille d'autodiagnostic check-list

L'autodiagnostic constitue une méthode qualitative visant à évaluer le niveau d'alignement des pratiques de conseil de l'INPED avec les exigences de la norme ISO 20700.

Il a été réalisé à partir d'une grille d'évaluation élaborée sur la base des principes et des étapes clés de la norme, couvrant notamment les phases de contractualisation, de réalisation et de clôture des missions de conseil.

Cet outil a permis d'identifier les points de conformité ainsi que les écarts entre les pratiques existantes et les exigences normatives. Ainsi, l'autodiagnostic a contribué à une meilleure compréhension du niveau de maturité des pratiques de conseil et a servi de base pour l'analyse et les recommandations.

L'auto-diagnostic a été réalisé à partir de l'analyse des pratiques internes de l'INPED, en s'appuyant sur :

- Les documents de missions de conseil,
- Les supports contractuels,
- Les livrables remis aux clients,
- Ainsi que les procédures internes encadrant les prestations.

Cette démarche repose sur une observation structurée des pratiques réelles, permettant d'évaluer leur alignement avec les principes de la norme ISO 20700.

Cet outil méthodologique a permis d'organiser et d'interpréter les données collectées à travers l'analyse documentaire, l'observation des pratiques internes ainsi que l'exploitation des supports relatifs aux missions de conseil.

Structure de la grille

Cet outil est intuitif et présente un vocabulaire compréhensible pour tous les consultants. Il permet une auto-évaluation du consultant aux exigences de la norme ISO 20700. Autrement dit, il évalue le niveau de maîtrise du conseil en management en tant que consultant et ainsi conduit à une démarche de progrès en repérant les axes d'améliorations prioritaires.

L'outil est défini en 5 onglets :

- Mode d'emploi
- Recommandations
- Résultats et plans d'amélioration
- Résultats par article
- Conseils

Mode d'emploi

Cet onglet explique le mode d'utilisation de l'autodiagnostic c. Il présente l'outil et ses différentes parties. Trois sections peuvent être distinguées :

- En-tête : des née à renseigner les métadonnées (nom de l'entreprise, les coordonnées du consultant).
- Manuel d'emploi : aide à comprendre les objectifs.
- Echelles d'évaluation : présente les modalités d'évaluation utilisées : le niveau de véracité et le niveau de conformité. Ces deux derniers permettent d'esper la conformité du consultant par rapport aux exigences du référentiel. Cet e évaluation se fait selon 4 modalités pour chaque niveau :

Tableau 5 : le mode d'utilisation de l'autodiagnostic

Niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des actions associées aux recommandations de la norme			LIBELLÉS des niveaux de CONFORMITÉ des ARTICLES de la norme				
Libellés explicites des niveaux de VÉRACITÉ	Choix de VÉRACITÉ	Taux de VÉRACITÉ	Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal	Niveaux de CONFORMITÉ	Libellés explicites des niveaux de CONFORMITÉ	
Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	Faux	0%	0%	9%	Insuffisant	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.	
Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	Plutôt Faux	30%	10%	49%	Informel	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.	
Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	Plutôt Vrai	70%	50%	89%	Convaincant	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	Vrai	100%	90%	100%	Conforme	Conformité de niveau 4 : BRAVO ! Maintenez et communiquez vos résultats.	

Source : à partir de la grille d'autodiagnostic iso 20700

Recommandations

Cette grille d'évaluation présente pour chaque sous-articles un item à évaluer en choisissant le niveau de véracité. Le choix de véracité donnera un taux de conformité lié à un libellé d'évaluation. Une colonne consacrée aux éventuels commentaires de l'utilisateur est présente, lui permettant de renseigner des informations qu'il pourrait considérer importantes.

De plus, un pourcentage est indiqué pour chaque partie et sous-partie. Ce pourcentage fait référence à leur moyenne générale.

Tableau 5 : Critères des recommandations de la norme iso20700

Réf.	Critères des recommandations des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
4.3	Politiques				
cr 1	Le consultant a une bonne connaissance des lois et des réglementations liées ses services et à celles du client.				
cr 2	L'accord inclut l'accès aux informations, la consultation, la communication, les rôles et les responsabilités des parties prenantes.				
cr 3	Le code de conduite inclut des sujets majeurs tels que l'attitude professionnelle, le développement durable, la responsabilité sociale, le conflit d'intérêts et l'intégrité.				
cr 4	Le code de conduite applicable est présent dans l'accord.				
cr 5	La gouvernance du projet définit le périmètre de la mission et les livrables.				
cr 6	La gouvernance du projet définit la structure de management y compris les représentants du client.				

Source : à partir de la grille d'autodiagnostic de la norme iso 20700

Résultats et plans d'amélioration

Les résultats sont ensuite synthétisés par des représentations graphiques. Une partie de ces onglets représente le tableau de bord concernant les 3 niveaux de conformité sous formes de diagramme en bâtons et de diagramme radar et selon la recommandation du référentiel. Puis une seconde partie, représente les résultats globaux sous formes de diagramme radar basé sur les recommandations de ce référentiel.

Résultats par article

Les résultats de chaque article sont ensuite visible. Cette précision permet d'avoir une bonne vision des points sensibles du consultant face à ce référentiel.

Conseils

Cet onglet présente des conseils accompagnés de suggestions en cohérence avec chaque article du référentiel. Ces derniers aident le consultant à résumer le contenu de chaque article.

Méthode d'analyse de l'auto-diagnostic

L'analyse de l'auto-diagnostic repose sur une approche qualitative comparative, consistant à confronter les pratiques de conseil observées au sein de l'INPED aux lignes directrices de la norme ISO 20700.

Cette analyse est structurée autour des trois phases du processus de conseil (contractualisation, exécution et clôture). Pour chaque phase, les pratiques identifiées sont évaluées à l'aide de la grille d'auto-diagnostic afin de déterminer leur niveau de conformité.

L'interprétation des résultats repose sur une analyse de contenu, permettant de classer les pratiques selon leur degré d'alignement avec les exigences de la norme et d'identifier les principaux écarts observés.

Cette démarche permet une lecture structurée et systématique des pratiques de conseil, facilitant ainsi leur comparaison avec le référentiel normatif.

Les éléments issus de l'auto-diagnostic ont permis de structurer les dimensions d'analyse retenues dans le cadre de cette recherche. Afin de compléter cette démarche exploratoire et de tester empiriquement les relations entre les variables, une approche quantitative a été mobilisée à travers l'exploitation des données issues des questionnaires INPED.

3.2 Sur le plan quantitatif

UNE enquête par questionnaire A été menée auprès des clients de l'INPED afin de mesurer leur niveau de satisfaction et leur perception de la qualité du conseil.

Par ailleurs, nous avons tenté de distribuer un questionnaire aux clients INPED. Mais, les retours n'ont pas été probants.

3.2.1 Questionnaire

Le questionnaire désigne la liste des questions conçues pour la collecte des données nécessaires à la problématique de recherche (DAHAK, 2022)

Dans le cadre de cette étude, les questionnaires exploités n'ont pas été construits spécifiquement pour la recherche, mais ont été conçus par l'organisme d'accueil, l'INPED, dans le cadre de ses enquêtes internes visant à mesurer la satisfaction des entreprises bénéficiaires ainsi que la qualité des prestations de conseil fournies.

Leur utilisation dans cette recherche s'inscrit dans une démarche d'exploitation de données empiriques issues du terrain, permettant d'analyser la qualité des prestations de conseil ainsi que la perception des clients, en cohérence avec les objectifs de la recherche.

Par ailleurs, nous avons tenté de distribuer un questionnaire aux clients INPED. Mais, les retours n'ont pas été probants.

Le questionnaire de satisfaction client est structuré en deux parties : la première est consacrée à l'identification du client, tandis que la seconde porte sur l'évaluation de la qualité des prestations de conseil. Il est basé sur une échelle de type Likert à quatre niveaux (de « Non satisfait » à « Très satisfait »). (Voir annexe C)

➤ Identification du client

Le questionnaire débute par une section d'identification visant à recueillir des informations générales sur le répondant et son organisation. Cette partie permet de situer le contexte de l'évaluation et d'identifier les caractéristiques du client.

Elle comprend des informations telles que : le nom ou la raison sociale, l'adresse, les coordonnées (téléphone, e-mail), ainsi que l'identité et la fonction de l'interlocuteur au sein de l'organisme.

➤ Satisfaction globale

Cette section regroupe les questions [Q1–Q6], visant à évaluer la perception générale des clients concernant les prestations fournies par l'INPED. Elle inclut des éléments tels que la réactivité, la qualité du service, la disponibilité, la qualité de l'accueil téléphonique, ainsi que la qualité des documents et rapports fournis.

➤ **Qualité de service**

Cette section comprend les questions [Q7–Q10] et porte sur les aspects liés au processus de prestation. Elle évalue notamment la qualité de la communication, le traitement des réclamations ainsi que le respect des engagements contractuels.

➤ **Attitude**

Cette section regroupe les questions [Q11–Q12] et vise à mesurer l'implication du personnel ainsi que le respect des délais de traitement des demandes.

Enfin, le questionnaire comporte un espace dédié aux remarques et suggestions d'amélioration, permettant de recueillir des informations qualitatives complémentaires.

Dans notre recherche, qui s'inscrit dans une posture épistémologique pragmatique, nous adoptons une approche abductive combinant des logiques déductives et inductives. La collecte des données se fait selon une approche transversale, permettant de recueillir des informations à un moment donné. Cette étude repose sur une démarche mixte, en s'appuyant sur des questionnaires adressés aux clients et aux consultants ainsi qu'un autodiagnostic basé sur la norme ISO 20700 comme outils de collecte de données, lesquelles seront ensuite analysées à la fois statistiquement et de manière interprétative

3.2.2 Population de l'étude

Dans le cadre de notre étude, nous avons exploité des données sur l'enquête de satisfaction INPED (jusqu'à avril 2026) afin d'identifier notre population cible. Celle-ci est composée de l'ensemble des clients ayant bénéficié des prestations de conseil, estimés à 93 clients. Cette population constitue la base de l'analyse visant à évaluer la qualité des prestations de conseil au regard des exigences de la norme ISO 20700.

3.2.3 Méthode d'échantillonnage :

Cette démarche s'inscrit dans un échantillonnage non probabiliste de type exhaustif, dans la mesure où l'ensemble des unités disponibles au sein de chaque mission de conseil est sollicité. Selon Thiétart, l'échantillonnage non probabiliste regroupe notamment les situations dans lesquelles la sélection des unités ne repose pas sur un tirage aléatoire, et peut inclure des dispositifs exhaustifs lorsque la population est de taille limitée ou entièrement accessible.

3.2.4 Collecte de données

Dans le cadre de cette étude, la collecte des données s'appuie sur les dispositifs d'enquête préalablement mis en place par l'INPED dans le cadre de ses procédures internes d'évaluation de la qualité des prestations de conseil.

Les questionnaires mobilisés ne constituent pas des instruments élaborés spécifiquement pour les besoins de cette recherche, mais des outils standardisés propres à l'institution, à savoir un questionnaire de satisfaction client portant sur la qualité perçue des prestations de conseil.

Préalablement à leur déploiement généralisé, ces instruments font l'objet d'un processus de validation interne conduit par l'institution, garantissant leur cohérence avec les objectifs d'évaluation de la qualité des prestations.

Les questionnaires de satisfaction client sont systématiquement administrés à l'issue de chaque mission de conseil à l'ensemble des clients concernés, dans le but d'apprécier la qualité perçue de la prestation fournie.

3.3 Traitement et analyse des données :

Dans le cadre de cette étude, le traitement et l'analyse des données ont été réalisés dans le but de répondre aux questions de recherche et d'évaluer la qualité des prestations de conseil à travers les perceptions des clients

Les données quantitatives collectées à partir des questionnaires INPED ont été codifiées, structurées et analysées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), qui permet d'effectuer des traitements statistiques adaptés aux données issues des enquêtes.

3.3.1 Vérification de la qualité des données collectées :

Avant le lancement des analyses statistiques, plusieurs tests de vérification ont été effectués afin de garantir la fiabilité et la cohérence des données recueillies. Ces contrôles préliminaires ont permis d'identifier d'éventuelles anomalies susceptibles d'affecter les résultats, notamment :

- La vérification des valeurs manquantes,
- Le test de fiabilité des échelles (notamment le coefficient Alpha de Cronbach),
- L'analyse de la normalité de la distribution des réponses,
- Ainsi que la détection de la multi colinéarité entre les variables explicatives.

Ces étapes sont essentielles dans les études empiriques, car elles permettent de réduire les biais d'interprétation et de renforcer la validité des résultats statistiques (Delacroix, Jolibert, Monnot & Jourdan, 2021).

Cette étape vise à fournir une première lecture des données relatives à la satisfaction des clients concernant la qualité de conseil. Elle permet ainsi de mettre en évidence les tendances générales des perceptions de la qualité de conseil, facilitant l'interprétation des résultats

3.4 Analyse des hypothèses :

Dans le cadre de cette étude, l'analyse des hypothèses vise à examiner dans quelle mesure les pratiques actuelles de l'INPED en matière de conseil sont conformes aux principes de la norme ISO 20700, et à évaluer leur influence sur la satisfaction des clients. Cette analyse s'appuie sur trois sources de données complémentaires : l'autodiagnostic réalisé auprès des personnes impliquées dans le processus Études et Conseil de l'INPED, les entretiens semi-directifs conduits auprès des responsables et des chefs de projets, ainsi que l'enquête de satisfaction administrée par l'INPED auprès de ses clients.

La vérification de chaque hypothèse s'effectue comme suit :

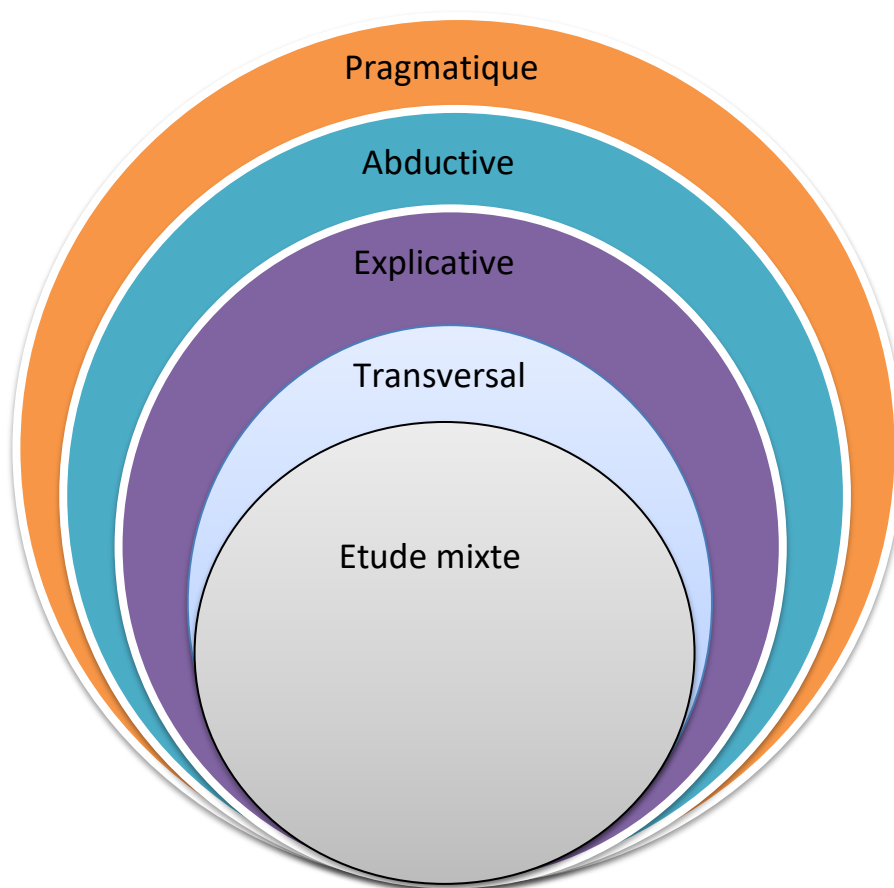
H1, relative à la conformité des pratiques de l'INPED aux exigences de la norme ISO 20700, est analysée à partir des résultats de l'autodiagnostic et des entretiens semi-directifs.

H2, portant sur le niveau de satisfaction des clients, est vérifiée au moyen d'une analyse descriptive des résultats de l'enquête de satisfaction.

H3, qui postule l'existence d'une relation entre la qualité des pratiques de conseil et la satisfaction globale des clients, est testée statistiquement par le coefficient de corrélation de Spearman appliqué aux différentes dimensions du questionnaire.

Le coefficient de corrélation de Spearman a été retenu en raison de la nature qualitative ordinale des variables issues du questionnaire de satisfaction. Ce test non paramétrique permet de mesurer l'intensité et le sens de la relation d'association entre deux variables ordinales, sans présupposer de distribution normale des données, ce qui correspond parfaitement aux caractéristiques des données collectées et à l'objectif de vérification de cette hypothèse

Figure 4 :Cadre méthodologique de recherche



Source : à partir de nous même

Section 2 Cadre contextuel

L'Institut National de la Productivité et du Développement industriel, par abréviation « INPED », a été créé par l'ordonnance n°67-172 du 31.08.1967, modifiée par le décret exécutif n°98-167 du 19 mai 1998 qui l'a érigé en EPIC. Ce dernier texte a été pour sa part modifié et complété par le décret exécutif n°83 du 20 février 2004 qui a précisé et élargi les missions et activités de l'institut.

1.Fiche d'identité de l'INPED

- **Raison sociale** INPED, EPIC
- **Institut national de la productivité et du développement industriel**
- **Siege social** boumerdes
- **Tel** 024.79.47.52 **fax** 024.79.47.51
- **E-mail** dg@inped.edu.dz
- **Forme juridique** établissement public a caractère industriel et commercial
- **Date de création** 31 aout 1967
- **Organisme sous tutelle** ministère de l'industrie

2.Présentation de l'INPED

L'INPED, institut de formation se distingue par sa réputation, son expertise, ses programmes adaptés, son approche pratique, son réseau professionnel et son soutien aux apprenants. Nous sommes déterminés à vous aider à atteindre vos objectifs d'apprentissage et de carrière, et à vous fournir les compétences dont vous avez besoin pour réussir.

2.1 SES MISSIONS

Conformément à son texte de création complété et enrichi, l'Institut a pour missions de

- Assister les entreprises et organismes nationaux en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans de développement, stratégies et programmes de formation,

- Vulgariser les techniques de management,
- Former et perfectionner les cadres et gestionnaires des entreprises publiques et privées nationales,
 - Entreprendre, sur demande de son autorité de tutelle ou d'autres organismes nationaux, tous travaux, études et recherches dans les domaines de la formation, du management et de l'organisation des entreprises ainsi que du développement industriel,
 - Créer en toute propriété ou en partenariat des filiales chargées de réaliser et de développer tout ou partie de ces activités,
 - Acquérir des participations dans des entreprises et filiales d'entreprises activant dans les domaines couverts,
 - Faire partie de groupements, associations et consortiums pour réaliser et développer des activités relevant de son mandat,
 - Offrir des capacités d'appui et d'études au ministère de tutelle.

2.2 SES OBJECTIFS

Partant de ces missions, l'INPED se fixe comme objectifs :

- La diversification et rénovation des produits de formation,
- Le renforcement des capacités d'intervention,
- Le développement de partenariats avec des institutions similaires de renommée internationale,
 - Le développement de l'ingénierie pédagogique,
 - La prise en charge effective des problèmes des entreprises et des organismes et de droit algérien,
 - La transformation de l'Institut en Centre d'évaluation de la performance des entreprises,
 - Le lancement d'une Maison d'Édition et de Communication pour valoriser les résultats de ses travaux et promouvoir les TIC.
 - L'amélioration des pratiques de gestion et de management en vue de se conformer aux standards et normes internationaux

2.3 SES MARCHES

La longue pratique et l'expérience acquise ont permis à l'INPED de demeurer leader sur le marché de la formation en management et de prétendre à des parts appréciables du marché des études.

Globalement, c'est le secteur industriel qui bénéficie en termes de volumes d'activités d'une place privilégiée. Il est toutefois à souligner que l'INPED s'ouvre aux opérateurs des autres secteurs avec lesquels une tradition de collaboration s'est établie depuis longtemps.

L'adoption d'un Plan de développement pluriannuel intervenant au moment même où le ministère de l'Industrie élabore un Plan d'Action en faveur de la production industrielle nationale conduit l'INPED à réévaluer ses capacités et à se redéployer pour prendre de nouvelles parts de marché tout en inscrivant son action dans le cadre de la stratégie de développement de l'industrie nationale.

Partant, les marchés de l'INPED portent sur la formation en management et en langues d'affaires d'une part, sur les études et le conseil d'autre part.

EN MATIERE DE FORMATION, LE MARCHE SE CARACTERISE AUJOURD'HUI COMME SUIVANT :

- La demande porte sur le management en général, les fonctions de gestion de l'entreprise ainsi que sur les systèmes et outils de gestion,
- Les populations cibles sont constituées de cadres supérieurs et moyens des entreprises publiques et privées ainsi que des administrations publiques,
- L'offre de l'INPED prend la forme de programmes de longue durée (en continu ou en périodes alternées) et de courte durée (séminaires),
- Cette offre couvre les programmes annoncés pour l'année dans le Catalogue ou conçus spécifiquement à la demande d'entreprises ou d'administrations.

LE MARCHE DE CONSEIL :

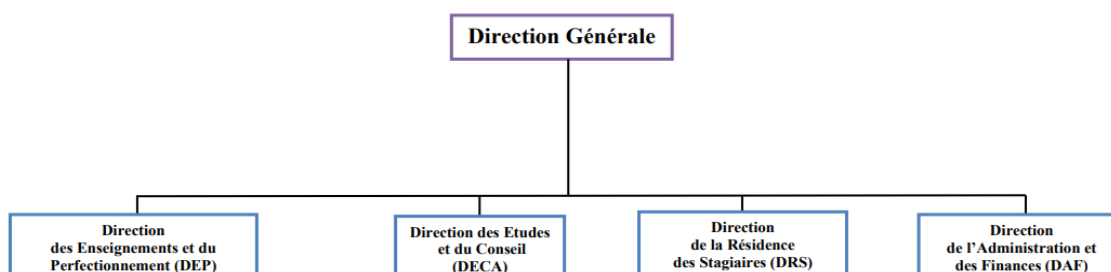
Il porte sur l'ensemble des prestations d'études offertes aux entreprises et administrations que l'INPED mène ou a déjà eu à mener. Ces prestations propres à chaque secteur d'activité (industrie, agriculture, BTP, commerce, télécommunication, énergie, ...) sont généralement désignées sous les dénominations de :

- Conseil en organisation et management, y compris l'accompagnement à la certification des systèmes de management Qualité/Environnement/ Santé, sécurité/ système d'information/ anticorruption/ sécurité alimentaire/... selon les normes ISO en vigueur
- Études technico-commerciales des projets,
- Expertises et avis juridiques,
- Études de développement à caractère économique et social

3 Organigramme Structurel de l'INPED

Les missions de l'INPED sont structurées selon l'organigramme ci-après :

Figure 5 : organigramme de l'INPED



Source : document interne

Direction Générale

Au sommet de cette structure se trouve le Directeur Général, qui détient la responsabilité globale de la gestion, de la stratégie de l'institut et de la performance globale des pôles d'activité.

Direction des Enseignements et du perfectionnement

La Direction des Enseignements et du perfectionnement est structurée en sept départements pédagogiques :

1. Département Management des Organisations et des Ressources Humaines - DMORH
2. Département Management Industriel et Logistique - DMIL
3. Département Economie et Finances - DEF

4. Département Informatique - DI
5. Département Marketing - DM
6. Département Sciences de l'Information - DSI
7. Département Perfectionnement en Langues – DPL

- Un service cours du soir et week-ends
- Un service imprimerie.

- Un service de soutien pédagogique (service scolarité) en charge des inscriptions, de la programmation
 - Des actions de formations supérieures, des formations diplômantes et qualifiantes, des séminaires et formations spécifiques à la carte.
 - Un service de gestion du fonds documentaire pédagogique – Bibliothèque

Direction de la résidence

La direction de la résidence de l'INPED est une structure chargée d'assurer la gestion administrative, logistique et organisationnelle des infrastructures d'hébergement et d'accueil. Elle veille à garantir des conditions adéquates pour les participants, les formateurs et les consultants accueillis au sein de l'institut.

La Direction de l'Administration et des Finances (DAF)

Chargée d'assurer la gestion administrative, financière et comptable de l'établissement. Elle veille à la préparation, l'exécution et le suivi du budget, ainsi qu'à la bonne utilisation des ressources financières. Elle assure également la gestion des moyens matériels, le respect des procédures administratives et financières, ainsi que la conformité aux règles et réglementations en vigueur. La DAF contribue ainsi au bon fonctionnement de l'institution et à la maîtrise de ses ressources.

Direction des études, du Conseil et de l'Assistance aux Entreprises

Sa création fait partie intégrante de la naissance de l'Institut, dans le cadre du projet de coopération technique de l'Algérie avec le PNUD pour la création et le développement d'un Institut de productivité et ce, en 1967 avec la fondation de l'INPED.

4.Cartographie de l'INPED

La cartographie des processus, est une présentation synoptique des activités clés, sous la forme de processus.

La norme ISO 9000 version 2015 définit le processus comme étant :

Un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

La cartographie des processus comporte les trois types de processus à savoir :

Processus de management

- Ces processus participent et contribuent en effet à la détermination, à l'élaboration de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme.
- Ils pilotent et surveillent les processus de réalisation et de support

Processus de réalisation

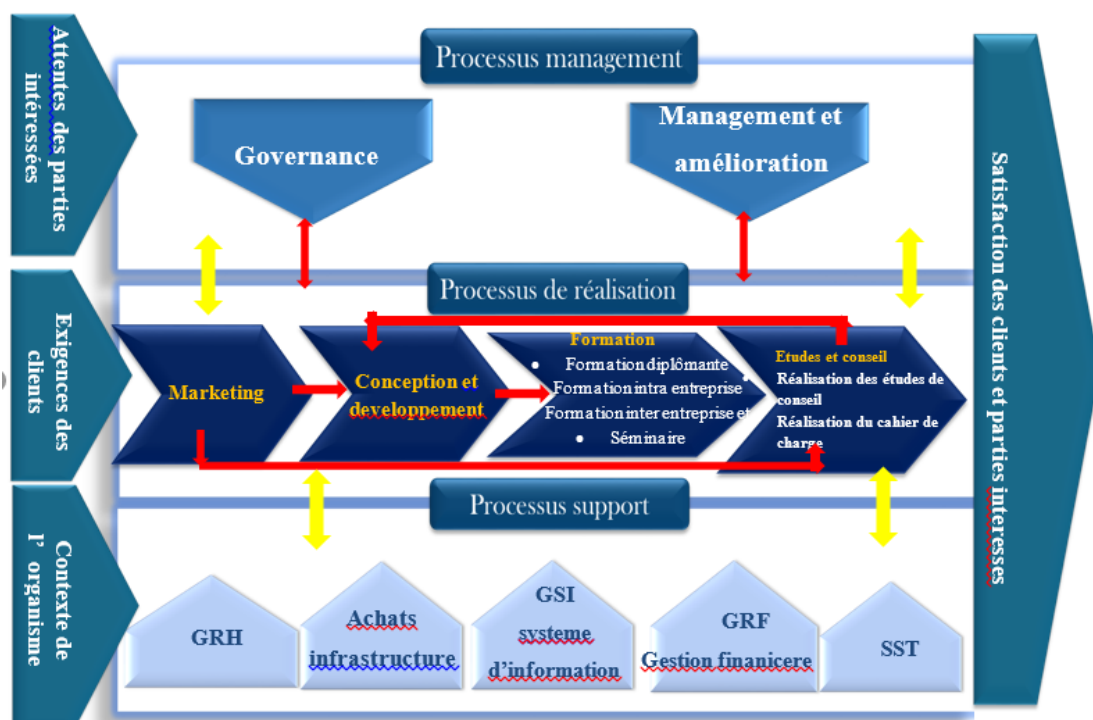
- Ces processus sont les créateurs de richesse
- Ils sont dans le métier de l'institut
- Ils contribuent à la réalisation du produit ou service.

Processus de support

Comme leur nom l'indique, ces processus supportent les autres processus, notamment ceux de réalisation, en vue d'atteindre les objectifs fixés, mais surtout la satisfaction des clients. Ils sont notamment dans la mise à disposition des ressources.

Lors du diagnostic réalisé au sein de l'institut « INPED », les processus ci-après ont été déterminés :

Figure 6 : cartographie de l'INPED



Source : Établi par nous-même à partir du document interne

PROCESSUS DE MANAGEMENT

Processus Gouvernance

- Politique et objectifs qualité
- Contexte de l'INPED, Parties intéressées pertinentes
- Allocation des moyens
- Risques et opportunités
- Revue de direction

Processus Management et Amélioration

- Déploiement du SMQ au sein de l'INPED
- Gestion des informations documentées
- Élaboration du plan de communication SMQ

- Revue de processus et tableaux de bord
- Audits et amélioration

PROCESSUS DE REALISATION

Quatre processus ont été déterminés, dans une suite logique de prise en charge de la demande client :

Processus Marketing :

- Promotion de l'image de l'institut sur le marché
- Gestion des relations externes
- Communication en interne et en externe
- Étude de marché
- Participation aux foires
- Alimentation d'autres directions par de nouvelles thématiques à développer
- Faire connaître les nouveaux produits aux clients
- Établissement de catalogue INPED

Processus Conception et Développement (Pédagogique)

- Conception et/ou développement des programmes de formations
- Anticipation des besoins du marché en programmes de formation d'actualité
- Participation dans l'élaboration du catalogue des formations

Processus Études, Conseil et Assistance aux entreprises

- Réalisation des études et du conseil conformément aux exigences des clients
- Contribution dans la réalisation du chiffre d'affaires de l'INPED
- Satisfaction des clients

Processus Formation (Enseignement et perfectionnement)

- Réalisation des formations conformément aux exigences des clients
- Contribution dans la réalisation du chiffre d'affaires de l'INPED
- Satisfaction des clients

Ce processus portera sur les trois volets de formation :

- Formation diplômante (MBA, Master, FALD)
- Formation continue (Intra entreprise)
- Formation inter entreprise (Séminaires)
- Formation en cours de soir et weekend.

PROCESSUS DE SUPPORT

Processus Gestion Ressources Humaines

- Mise à disposition des ressources humaines
- Gestion des compétences du personnel de l'institut
- Développement des compétences du personnel de l'institut
- Assurer la veille et la conformité légale en matière de gestion des ressources humaines au sein de l'institut

Processus Gestion Ressources Financières

- Élaboration et gestion du budget
- Mise à disposition des moyens financiers
- Facturation et recouvrement des créances

Processus Gestion Système d'Information

- Gestion du système d'information
- Maintenance du parc informatique
- Développement des systèmes informatiques
- Gestion du site Web

Processus SST

- Identification des dangers et évaluation des risques
- Mise en conformité réglementaire de l'institut
- Travaillés-en étroite collaboration avec la CPHS

Processus Achats et Infrastructures

- Satisfaction des besoins de l'institut en achats
- Gestion des stocks
- Gestion de l'environnement et des infrastructures de l'INPED

➤ **Le conseil a l'INPED**

Le conseil est le second axe principal de l'activité de l'INPED, L'expérience capitalisée par l'institut dans ce domaine lui permet aujourd'hui à travers la réhabilitation de cette mission de mobiliser encore plus son expertise pour la prise en charge des problèmes de ses clients dans des domaines aussi variés que l'accompagnement des organismes industriels ou de services, la mise en place des systèmes de management, le développement de connaissances et de compétences ou le management de projets.

L'INPED, mobilise des consultants spécialement formés et qualifiés qui aident de façon objective et indépendante, ses clients à identifier les problèmes de management, à les analyser, en recommandant des solutions et les accompagner à la mise en œuvre des solutions.

➤ **Domaine d'intervention**

L'INPED grâce à l'équipe de sa Direction des Études, du Conseil et d'Assistance aux entreprises (D.E.C.A) fait appel à des experts nationaux et/ou étrangers expérimentés pouvant intervenir dans plusieurs domaines.

1. Conseil en management et stratégie d'entreprise

Élaboration de plans stratégiques : Définition et mise en œuvre de stratégies de développement alignées sur les objectifs de l'entreprise.

Études de faisabilité et d'impact

Business plans : Conception de plans d'affaires incluant études de marché, analyses de rentabilité et projections financières.

Diagnostic stratégique global : Évaluation complète des fonctions de l'entreprise pour identifier les forces, faiblesses et opportunités.

Analyse coûts/bénéfices : Évaluation économique des projets pour une prise de décision éclairée.

2. Organisation et efficacité opérationnelle

Études d'organisation et de réorganisation : Optimisation des structures organisationnelles pour améliorer l'efficacité.

Outils de gestion et de pilotage : Mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs de performance.

Management de la supply chain : Amélioration de la gestion des chaînes d'approvisionnement pour une meilleure performance.

Efficacité industrielle : Optimisation des processus de production pour accroître la productivité.

Réalisation des audits de gestion

3. Systèmes d'information et transformation digitale

Audit et diagnostic des systèmes d'information

Étude de transformation digitale

Étude de modernisation des outils de gestion et de pilotage

Étude sur la sécurité informatique et la protection des données

Étude d'optimisation de la supply chain via le digital

4. Ressources humaines et développement des compétences

Évaluation des compétences : Analyse des aptitudes des collaborateurs pour optimiser leur utilisation.

Plans de formation : Élaboration de programmes de formation adaptés aux besoins de l'entreprise.

Organisation hiérarchique et fonctionnelle : Définition des organigrammes et des fiches de poste.

Systèmes de rémunération : Études et mise en place de politiques salariales motivantes.

Élaboration de conventions collectives : Assistance dans la négociation et la rédaction d'accords collectifs.

5. Marketing et relation client

Plans marketing et communication : Développement de stratégies pour renforcer la présence sur le marché.

Management de la relation client : Mise en place de systèmes pour améliorer la satisfaction et la fidélisation des clients.

6. Conformité, qualité et environnement

Mise en place de systèmes de management : Accompagnement pour la certification / accréditation des systèmes de management qualité, environnement, santé sécurité au travail, anti-corruption, économie de l'énergie, sécurité sanitaire, sécurité des denrées alimentaires.

Études d'impact environnemental et de dangers : Évaluation des risques et des impacts liés aux activités de l'entreprise, Risque ATEX.

Études de conformité réglementaire des équipements et installations.

7. Conseil juridique et financier

Expertise juridique : Conseils en matière de droit des affaires pour assurer la conformité légale.

Audits financiers : Analyse des états financiers pour évaluer la santé économique de l'entreprise.

Modes de financement des Projets : Conseil sur les options de financement adaptées aux projets de l'entreprise.

Évaluation des opportunités d'affaires : Analyse des perspectives de croissance et des investissements potentiels.

4.Processus Études et Conseil

Le processus Études et Conseil de l'INPED se déroule selon une séquence structurée d'étapes, allant de la réception de la demande client jusqu'à l'évaluation finale de la prestation. Chacune de ces étapes mobilise des acteurs définis et s'appuie sur des outils et documents de référence précis.

Étape 1 Réception et transmission de la demande

Le processus est initié dès réception d'une demande client. Celle-ci est transmise via un Cahier des Charges (CDC) ou une demande directe. La Direction des Études et du Conseil et de l'Audit (DECA) prend en charge la demande et la transmet aux experts concernés.

L'INPED met alors en place les ressources humaines et techniques nécessaires pour répondre à la sollicitation du client.

Étape 2 Analyse des besoins et désignation des experts

L'étude du dossier client permet d'analyser les exigences exprimées et de cerner le domaine d'intervention requis. Sur la base d'un classement par spécialisation, la DECA désigne les experts les plus appropriés pour répondre à la demande. L'expert principal est automatiquement désigné chef de projet, et il est chargé de coordonner les interventions de l'équipe constituée.

Étape 3 Élaboration et validation de l'offre technique

Une fois les experts désignés, le chef de projet pilote l'élaboration de l'offre technique. Cette offre comprend la préparation du dossier administratif, les références de l'INPED, les attestations de bonne exécution, ainsi que la proposition financière. L'offre est ensuite vérifiée et signée par le chef de projet, préparée par la DECA et visée par la Direction Générale avant sa transmission au client. Dans certains cas spécifiques, l'offre peut être élaborée conjointement avec un expert désigné par le personnel de la DECA.

Il est important de noter que la désignation d'un chef de projet expert dépend de l'ampleur de l'étude. En cas de refus ou de désistement d'un expert technique, un autre expert est automatiquement désigné chef de projet.

Étape 4 Soumission et analyse des offres

Lorsque le client organise une séance d'ouverture des plis, la DECA désigne un représentant chargé d'y assister. Ce représentant veille sur les éléments permettant de situer l'offre de l'INPED par rapport à la concurrence, notamment le prix avancé, le nombre d'attestations de bonne exécution et de références, la durée proposée, ainsi que les données chiffrées des nouveaux concurrents. Le formulaire FOR-ETC-01 est renseigné à l'issue de cette séance.

À l'issue du traitement des offres, la DECA reçoit une réponse du client selon trois cas de figure : offre retenue, offre retenue avec réserves ou offre non retenue. Dans ce dernier cas, une analyse des causes est effectuée afin de tirer les enseignements nécessaires.

Étape 5 Négociation et contractualisation

Lorsque l'offre est retenue, une séance de négociation est organisée entre le client et l'INPED. À l'issue de cette séance, un contrat est préparé et signé par les deux parties. Dans le cas d'une demande directe (Gré à gré), la DECA prépare directement l'offre technico-financière en répondant aux exigences de la demande du client. L'offre est transmise et, une fois acceptée, les étapes du processus sont respectées.

Étapes 6 et 7 Démarrage des travaux

Les travaux objet du contrat sont lancés par un Ordre de Démarrage des Services (ODS) ou par une correspondance écrite (mail, fax, BC, etc.). Suite à la validation du client, les CV des experts constituant l'équipe d'intervention sont préparés et signés après négociation.

Étape 8 Planning d'intervention

Un planning d'intervention est élaboré par le chef de projet et l'équipe d'experts. Ce document est transmis à la DECA pour avis et validation. Le planning doit être conforme aux exigences du contrat et à l'offre technique, dans le respect du délai contractuel. Si le besoin l'exige, ce planning est actualisé par les experts en collaboration avec le client.

Étape 9 Suivi des livrables et facturation

La DECA veille au respect du planning tout au long de la mission. Chaque phase doit être clôturée par des livrables à transmettre au client. Si le client émet des réserves sur les livrables, le chef de projet doit en prendre charge et les traiter en conséquence. Après validation des livrables, la phase concernée est suivie d'une facturation selon les termes du contrat.

Étape 10 Évaluation de la prestation

L'évaluation de la prestation se déroule selon deux dimensions complémentaires. D'une part, tout au long de l'étude, la DECA assure un suivi continu en écoutant le client, en veillant à la qualité des échanges avec les experts et à la qualité du travail réalisé. D'autre part, une enquête de satisfaction client est effectuée à la fin de chaque projet via le formulaire FOR-ETC-02. Une évaluation spécifique des experts est également réalisée en fin de projet selon la fiche d'évaluation prévue à cet effet.

À noter que la gestion des conflits éventuels entre le client et l'un des experts relève de la responsabilité de l'INPED.

Ce processus structuré garantit la qualité des prestations d'études et de conseil de l'INPED, depuis la réception de la demande jusqu'à l'évaluation finale, en assurant une traçabilité complète et une amélioration continue des pratiques.

Le logigramme ci-dessous illustre le fonctionnement actuel du processus Études et Conseil au sein de l'INPED, tel qu'il est défini dans le cadre de son Système de Management de la Qualité. Il décrit de manière séquentielle les étapes clés de la prise en charge d'une mission de conseil, depuis la réception de la demande client jusqu'à la clôture de la mission. (Voir annexe D)

Conclusion du chapitre 02

Ce deuxième chapitre a permis de présenter et de justifier l'ensemble des choix méthodologiques opérés dans le cadre de cette recherche. La démarche mixte adoptée combinant une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, un autodiagnostic normatif

Structuré et une enquête quantitative de satisfaction a été pensée de manière cohérente afin de répondre à la problématique centrale de notre étude avec rigueur et exhaustivité.

La présentation de l'organisme d'accueil, l'INPED de Boumerdes, a permis de contextualiser notre démarche empirique et de mettre en évidence la pertinence du terrain d'étude choisi. En tant qu'acteur reconnu du conseil en management en Algérie, l'INPED constitue un cadre d'étude particulièrement approprié pour évaluer l'opportunité de la mise en œuvre de la norme ISO 20700 et son impact potentiel sur la qualité des prestations délivrées.

Les outils de collecte de données sélectionnés ont été conçus en cohérence avec les exigences de la norme ISO 20700 et validés au regard des objectifs spécifiques de la recherche. Leur articulation dans une démarche de triangulation méthodologique vise à garantir la robustesse et la fiabilité des résultats qui seront présentés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3

RESULTATS ET DISCUSSIONS

Préambule

Ce troisième et dernier chapitre constitue le cœur empirique de notre recherche. Il est consacré à la présentation, à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus à travers les trois dispositifs de collecte de données mobilisés : l'autodiagnostic normatif basé sur la grille d'évaluation de la norme ISO 20700, les entretiens semi-directifs conduits auprès des acteurs clés de la Direction des Études, du Conseil et de l'Assistance aux Entreprises (DECA) de l'INPED, et l'enquête quantitative de satisfaction client.

La démarche analytique adoptée repose sur une logique de triangulation méthodologique, visant à croiser et à confronter les résultats issus de ces trois sources de données complémentaires afin de renforcer la validité interne de la recherche et de produire des conclusions robustes et scientifiquement fondées. Cette approche triangulaire permet d'appréhender le phénomène étudié l'opportunité de la mise en œuvre de la norme ISO 20700 à l'INPED sous des angles d'analyse multiples et complémentaires, enrichissant ainsi la portée et la profondeur des résultats obtenus.

Ce chapitre s'articule autour de cinq sections successives. La première section présente les résultats bruts issus de chaque outil de collecte de données. La deuxième section procède à une triangulation des résultats, permettant d'en dégager les convergences et les nuances. La troisième section confronte les résultats obtenus aux apports de la revue de littérature dans une perspective de discussion scientifique. La quatrième section propose une vérification empirique des hypothèses de recherche formulées en introduction. Enfin, la cinquième section est dédiée aux recommandations opérationnelles et aux contributions pratiques réalisées dans le cadre du stage, à l'intention de l'INPED.

Section 1 résultats

I. Partie 1 analyse qualitative

1. Analyse des entretiens

Dans le cadre de l'analyse qualitative de cette recherche, des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de quatre acteurs clés de la Direction des Études, du Conseil et de l'Assistance aux Entreprises (DECA) de l'INPED L'analyse lexicale de ces entretiens, réalisée à l'aide du logiciel NVivo, a permis de générer trois nuages de mots reflétant les thèmes dominants exprimés par les répondants. Ces nuages constituent une première lecture exploratoire des discours, antérieure à l'autodiagnostic normatif, et permettent d'identifier les perceptions, les préoccupations et les représentations des acteurs de terrain concernant leurs pratiques de conseil, leur rapport à la qualité et leur positionnement vis-à-vis de la norme ISO 20700.

Premier axe les pratiques actuelles de processus études et conseil

Figure 7 : nuage de mots relatif aux pratiques opérationnelles



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Le premier nuage de mots, relatif aux pratiques opérationnelles et à la gestion des missions de conseil, est dominé par les termes « client », « délais », « mission », « experts

», « conseil », « qualité » et « coordination ». Ce profil lexical est particulièrement révélateur de la manière dont les acteurs de la DECA appréhendent et organisent leurs missions de conseil au quotidien.

La prédominance conjointe des termes « mission » et « conseil » dans les discours des quatre répondants révèle en premier lieu que l'INPED structure ses interventions autour d'une logique de mission clairement définie, dotée de ses propres objectifs, de ses propres jalons et de ses propres livrables. Cette logique de mode projet, spontanément et unanimement exprimée par les répondants, témoigne de l'existence de procédures internes bien établies qui encadrent chaque étape du processus de conseil depuis la réception de la demande client jusqu'à la clôture de la mission et qui garantissent la cohérence et la rigueur des interventions.

La forte présence du terme « coordination », associé aux termes « experts » et « interventions », confirme que la structuration des missions de conseil à l'INPED repose sur un système de pilotage interne formalisé, dans lequel chaque acteur occupe un rôle précisément défini et contribue de manière coordonnée à la réalisation des objectifs de la mission. Les répondants font référence de manière récurrente aux procédures, aux formulaires standardisés et aux plannings d'intervention comme autant d'outils structurants qui jalonnent le processus de conseil et garantissent sa traçabilité. Cette structuration procédurale, clairement identifiable dans les discours, atteste que l'INPED dispose d'un cadre opérationnel mature et rigoureux pour la conduite de ses missions d'accompagnement.

Enfin, la cooccurrence de « qualité » et « délais » dans les discours des répondants révèle que la qualité des prestations est appréhendée à l'INPED comme une exigence à la fois technique produire des livrables conformes aux attentes et temporelle les délivrer dans les délais convenus. Cette double exigence, naturellement intégrée dans les représentations professionnelles des acteurs de la DECA, témoigne d'une culture qualité solide et d'une orientation vers l'excellence opérationnelle profondément ancrée dans les pratiques de l'organisme.

Deuxième axe **la mesure de la satisfaction des clients**

Figure 8 : nuage de mots relatif à la satisfaction client



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Le deuxième nuage de mots, relatif à la satisfaction client et aux mécanismes d'évaluation, est structuré autour de termes centraux tels que « client », « livrables », « évaluation », « validation », « satisfaction », « chaque » et « avant ». Ce profil lexical est sans ambiguïté : il révèle que la satisfaction du client constitue la préoccupation centrale et la finalité première des missions de conseil à l'INPED, autour de laquelle s'organisent l'ensemble des pratiques et des mécanismes d'évaluation de la DECA.

La prédominance absolue du terme « client » dans ce nuage le terme le plus grand et le plus fréquent traduit une orientation client profondément ancrée dans la culture professionnelle des répondants. Pour les acteurs de la DECA, le client n'est pas simplement un destinataire des prestations de conseil : il est le point de référence central autour duquel s'articule l'ensemble du processus d'accompagnement, depuis la définition des objectifs jusqu'à l'évaluation finale des résultats. Cette orientation client systématique et unanimement partagée par les quatre répondants témoigne d'une philosophie managériale résolument tournée vers la création de valeur pour le client et l'atteinte de ses objectifs.

La cooccurrence forte des termes « livrables », « validation » et « évaluation » révèle que la satisfaction du client est opérationnalisée à l'INPED à travers des mécanismes concrets et structurés : chaque livrable est soumis à la validation du client avant sa

finalisation, et chaque mission donne lieu à une évaluation formelle de la satisfaction à sa clôture. Cette approche systématique et rigoureuse de l'évaluation confirme que la satisfaction client n'est pas une préoccupation déclarative ou rhétorique à l'INPED, mais bien une exigence opérationnelle inscrite dans les procédures et les pratiques quotidiennes de la DECA.

Le terme « chaque », associé à « avant » dans de nombreuses occurrences verbatim, est particulièrement significatif : il révèle une logique de vérification systématique et préventive, dans laquelle les acteurs de la DECA s'assurent à chaque étape que les livrables produits répondent aux attentes du client avant de passer à la phase suivante. Cette logique de qualité préventive, visant à anticiper et à corriger les écarts avant qu'ils n'impactent la satisfaction du client, traduit une volonté permanente d'atteindre les objectifs fixés et de dépasser les attentes des clients bénéficiaires des prestations de conseil.

Troisième axe **Positionnement vis-à-vis de la norme ISO 20700**

Figure 9 : nuage de mots relatif au positionnement la norme ISO 20700



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Le troisième nuage de mots, relatif au positionnement des répondants face à la norme ISO 20700, est dominé par les termes « qualité », « missions », « client », « pas » et

« nos ». Ce profil lexical, loin d'être paradoxal, met en évidence un positionnement implicite mais structuré des acteurs de la DECA vis-à-vis des pratiques de conseil.

La présence marquée du terme « pas » confirme que les répondants ne disposaient pas d'une connaissance formelle de la norme ISO 20700 avant les entretiens. Aucun d'eux ne s'y référait explicitement dans la conduite de ses missions, ni ne l'utilisait comme cadre normatif officiel. Cette absence de référence formelle traduit une construction empirique des pratiques de conseil, fondée sur l'expérience, les procédures internes et le savoir-faire des experts plutôt que sur un référentiel international structuré.

Cependant, les termes « qualité », « missions », « client » et « satisfaction » révèlent que les pratiques actuelles sont fortement orientées vers les principes fondamentaux du conseil structurés : écoute du client, adaptation des missions, recherche de performance et amélioration continue. L'usage fréquent de « nos » traduit également une appropriation collective des pratiques et une identité professionnelle déjà ancrée.

Par ailleurs, des mots comme « démarche », « exigences », « mise » et « certification » indiquent que les répondants s'inscrivent déjà dans une logique de structuration et de formalisation des activités, en cohérence avec les principes de la norme ISO 20700. Ainsi, même en l'absence de connaissance explicite du référentiel, leurs pratiques apparaissent naturellement alignées avec ses exigences.

En somme, ce nuage de mots met en évidence un décalage entre une méconnaissance formelle de la norme et une forte convergence pratique avec ses principes. Cela confirme que l'adoption de la norme ISO 20700 représenterait moins un changement profond qu'une opportunité de formalisation, de reconnaissance et de renforcement de la crédibilité des missions de conseil au sein de la DECA.

1.1 Synthèse de l'analyse des nuages de mots

L'analyse croisée des trois nuages de mots générés par NVivo permet de dresser un portrait cohérent et convergent des pratiques de conseil au sein de la DECA de l'INPED, articulé autour de trois constats majeurs.

En premier lieu, les discours des répondants révèlent que l'INPED structure ses missions de conseil autour de procédures internes bien établies, d'une logique de

coordination rigoureuse des experts et d'une culture de la qualité opérationnelle profondément ancrée dans les pratiques quotidiennes de la direction. En deuxième lieu, l'analyse lexicale confirme que la satisfaction du client constitue la finalité première et la préoccupation centrale de l'ensemble des acteurs de la DECA, opérationnalisée à travers des mécanismes concrets d'évaluation, de validation et de suivi systématique des livrables à chaque étape des missions. En troisième lieu, les répondants, bien que n'ayant pas formellement connaissance de la norme ISO 20700 avant les entretiens, expriment unanimement un avis favorable à sa mise en œuvre, motivé par la conviction qu'elle permettrait de renforcer leur image, d'améliorer leurs processus et de consolider durablement la satisfaction de leurs clients.

Ces trois constats, identifiés de manière inductive à travers l'analyse lexicale des discours, soulèvent une question fondamentale : dans quelle mesure les pratiques de conseil de l'INPED, telles qu'elles ont été décrites par les répondants, sont-elles effectivement alignées sur les exigences formelles de la norme ISO 20700 ? C'est précisément à cette question que l'autodiagnostic normatif conduit dans la section suivante apportera une réponse empirique et objective, en évaluant de manière systématique et rigoureuse le niveau de conformité des pratiques de la DECA aux exigences de ce référentiel international.

1.2 Interprétation des résultats de corrélations entre les entretiens :

Tableau 6 : résultats de corrélations entre les entretiens

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Entretien 03 Expert	Entretien 02 Chef Projet	0,909183
Entretien 02 Chef Projet	Entretien 01 Directrice DECA	0,897636
Entretien 04 RMQ	Entretien 01 Directrice DECA	0,889685
Entretien 03 Expert	Entretien 01 Directrice DECA	0,886985
Entretien 02 Chef Projet	Entretien 04 Responsable Qualité	0,863858

Entretien 04 Responsable Qualité	Entretien 03 Expert Consultant	0,850314
-------------------------------------	--------------------------------------	----------

Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

L'analyse linguistique réalisée à l'aide du logiciel NVivo a permis de calculer les coefficients de corrélation de Pearson entre les quatre entretiens conduits auprès des acteurs de la DECA. Les corrélations les plus élevées révèlent une convergence notable des perceptions et des préoccupations entre certains profils :

Expert Consultant et Chef de Projet (0,909) : Cette corrélation, la plus forte enregistrée, indique une similitude remarquable dans leurs discours. Ces deux profils partagent une vision commune des pratiques opérationnelles des missions de conseil : tous deux insistent sur l'importance de la coordination des experts, le respect des délais, la qualité des livrables et la satisfaction du client comme finalité première. Leur proximité fonctionnelle dans l'exécution directe des missions explique naturellement cette forte convergence, traduisant une culture opérationnelle partagée et des réflexes professionnels similaires face aux exigences du terrain.

Chef de Projet et Directeur DECA (0,897) : Ces deux acteurs convergent dans leur vision stratégique et opérationnelle de la mission de conseil. Le Directeur DECA met l'accent sur l'importance de la structuration des processus et de l'image institutionnelle de l'INPED, tandis que le Chef de Projet traduit ces orientations en pratiques concrètes sur le terrain. Leur préoccupation commune pour la qualité des prestations, la relation client et l'amélioration continue des méthodes de travail explique cette forte corrélation, témoignant d'un alignement solide entre les niveaux stratégique et opérationnel au sein de la DECA.

Responsable Qualité et Directeur DECA (0,889) : Cette corrélation reflète une convergence entre la vision managériale de la direction et l'approche normative et systémique du Responsable Qualité. Les deux profils partagent une préoccupation commune pour la formalisation des pratiques, le renforcement de la crédibilité institutionnelle et l'amélioration des processus internes, ce qui explique la forte similitude de leurs discours et leur intérêt convergent pour l'adoption d'un référentiel normatif tel que la norme ISO 20700.

Responsable Qualité et Expert Consultant (0,850) : Bien que cette corrélation soit la plus modérée parmi les six paires analysées, elle demeure très élevée. Cette légère

différence s'explique par la nature de leurs missions respectives : le Responsable Qualité adopte une approche davantage systémique, axée sur la conformité et la normalisation des pratiques, tandis que l'Expert Consultant se concentre sur les dimensions techniques et opérationnelles des missions. Malgré cette nuance, leurs discours convergent fortement sur les thèmes de la qualité des livrables, de la satisfaction client et de l'intérêt pour une meilleure structuration des pratiques de conseil.

De manière générale, l'ensemble des coefficients obtenus dépassent le seuil de 0,85, attestant d'une convergence globale et cohérente des discours entre les quatre répondants. Cette homogénéité des perceptions traduit l'existence d'une culture organisationnelle partagée et d'une vision commune des pratiques de conseil au sein de la DECA, constituant un fondement favorable à l'adoption et à la mise en œuvre de la norme ISO 20700.

1.3 Interprétation des cartographies cognitives

Dans le cadre de l'analyse qualitative des entretiens semi-directifs conduits auprès des acteurs de la DECA, une cartographie cognitive a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo pour chacun des trois axes thématiques identifiés. Cette approche, qui vise à structurer et visualiser les associations conceptuelles exprimées spontanément par les répondants autour d'un concept central, permet de dépasser la simple fréquence lexicale pour révéler la logique de pensée et les représentations mentales des acteurs interrogés. Pour chaque axe thématique, le mot clé retenu correspond au terme le plus dominant dans le nuage de mots correspondant, garantissant ainsi la cohérence et la pertinence des cartographies générées.

1.3.1 Cartographie cognitive relative aux pratiques opérationnelles

Figure 10 : Cartographie cognitive autour du concept "Qualité"



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVivo

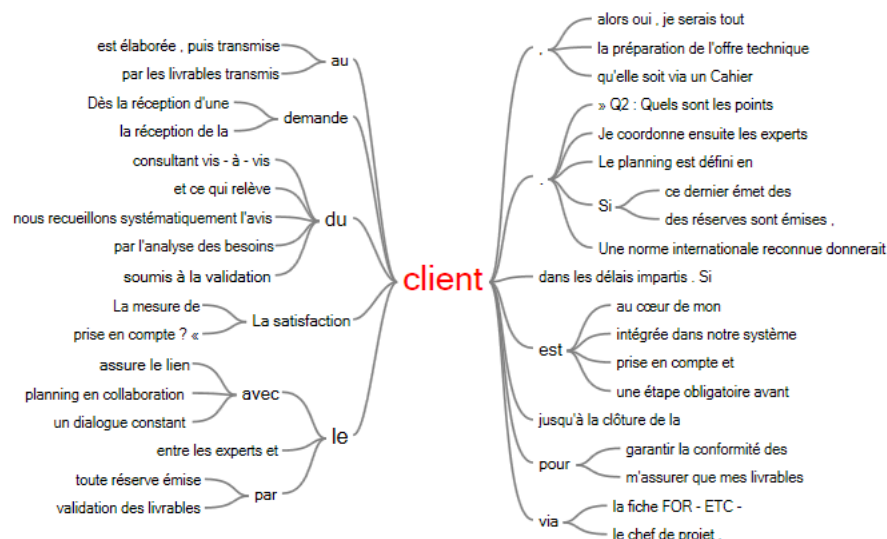
Le terme "qualité" a été retenu comme mot clé de cette cartographie cognitive car il constitue le mot le plus dominant et le plus fréquent dans le nuage de mots relatif aux pratiques opérationnelles et à la gestion des missions de conseil. Sa prédominance lexicale reflète la place centrale qu'occupe la qualité dans les préoccupations quotidiennes des acteurs de la DECA.

La cartographie cognitive générée autour de ce terme révèle que la qualité est associée par les répondants à plusieurs dimensions complémentaires. D'une part, les associations autour de "de la qualité" renvoient directement aux "prestations de conseil", aux "échanges entre les experts" et à la "validation des livrables", indiquant que la qualité est perçue et opérationnalisée de manière concrète à travers des mécanismes de contrôle systématique à chaque phase de la mission. D'autre part, l'association avec "management" "du management" et "système de management" confirme que la qualité est appréhendée comme une dimension managériale globale, intégrée dans la gouvernance et le pilotage des activités de conseil.

Par ailleurs, la référence explicite à "20700 pour l'amélioration" et à l'expression "s'inscrirait naturellement dans notre démarche" est particulièrement significative : elle traduit une perception favorable et spontanée de la norme ISO 20700 comme levier naturel d'amélioration de la qualité, et non comme une contrainte externe. Enfin, les mentions "Nous disposons déjà d'un système" et "utilisons la fiche FOR" confirment l'existence de pratiques et d'outils internes déjà structurés, constituant une base solide sur laquelle pourrait s'appuyer l'adoption formelle de la norme.

1.3.2 Cartographie cognitive relative au satisfaction clients

Figure 11 : Cartographie cognitive autour du concept "Client"



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVivo

Le terme "client" a été retenu comme mot clé de cette cartographie cognitive car il représente le mot le plus fréquent et le plus saillant dans le nuage de mots relatif à la satisfaction client et aux mécanismes d'évaluation. Sa dominance lexicale confirme que le client constitue la finalité première et la référence centrale de l'ensemble des pratiques de conseil au sein de la DECA.

La cartographie cognitive révèle que le concept de client est structuré autour de plusieurs associations majeures. L'association avec "demande" « *dès la réception d'une demande* » et "*par l'analyse des besoins* » indique que l'orientation client est activée dès le premier contact, traduisant une écoute attentive et une compréhension approfondie des besoins exprimés avant même le démarrage de la mission. Cette logique d'anticipation des attentes témoigne d'une culture professionnelle résolument tournée vers la satisfaction du client.

L'association avec "la satisfaction" est particulièrement révélatrice : les expressions "*nous recueillons systématiquement l'avis*" et "*soumis à la validation*" démontrent que la satisfaction client est un mécanisme opérationnel concret, mesuré et suivi à chaque étape de la mission et non une simple finalité abstraite. De même, les associations autour de "avec" "*planning en collaboration*" et "*un dialogue constant entre les experts*" soulignent que la relation client repose sur une logique de co-construction et de partenariat actif, confirmant une approche participative et collaborative des missions de conseil.

Enfin, les associations autour de "pour" et "via" "garantir la conformité des livrables", "la fiche FOR-ETC" et "le chef de projet» illustrent l'existence de mécanismes formalisés de contrôle et de traçabilité, traduisant une volonté permanente d'assurer la conformité des prestations aux attentes du client.

1.3.3 Cartographie cognitive relative au Positionnement vis-à-vis de la norme ISO 20700

Figure 12 : Cartographie cognitive autour du concept "Missions"



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVivo

Le terme "missions" a été retenu comme mot clé de cette cartographie cognitive car il apparaît comme le mot le plus récurrent dans le nuage de mots relatif au positionnement des répondants face à la norme ISO 20700. Sa fréquence élevée traduit le fait que les acteurs de la DECA appréhendent la norme avant tout à travers le prisme concret de leurs missions de conseil quotidiennes.

La cartographie cognitive révèle que le concept de missions est associé à plusieurs dimensions significatives. L'association avec "de conseil à l'INPED" et "en management" confirme que les répondants ancrent systématiquement leurs missions dans un cadre institutionnel et disciplinaire précis, témoignant d'une identité professionnelle affirmée et d'une conscience claire du périmètre de leurs interventions.

Les associations autour de "des" "phase d'exécution", "de suivi et d'encadrement" et "pilliers de ma gestion" indiquent que les missions sont perçues comme des processus

structurés et multi-dimensionnels, nécessitant une coordination rigoureuse et un suivi continu. La référence à "cette norme encadre effectivement" et "corriger les écarts pour de conseil à l'INPED" est particulièrement révélatrice : elle démontre que les répondants reconnaissent explicitement la capacité de la norme ISO 20700 à encadrer et améliorer le déroulement de leurs missions, renforçant ainsi la pertinence et la légitimité de son adoption au sein de la DECA.

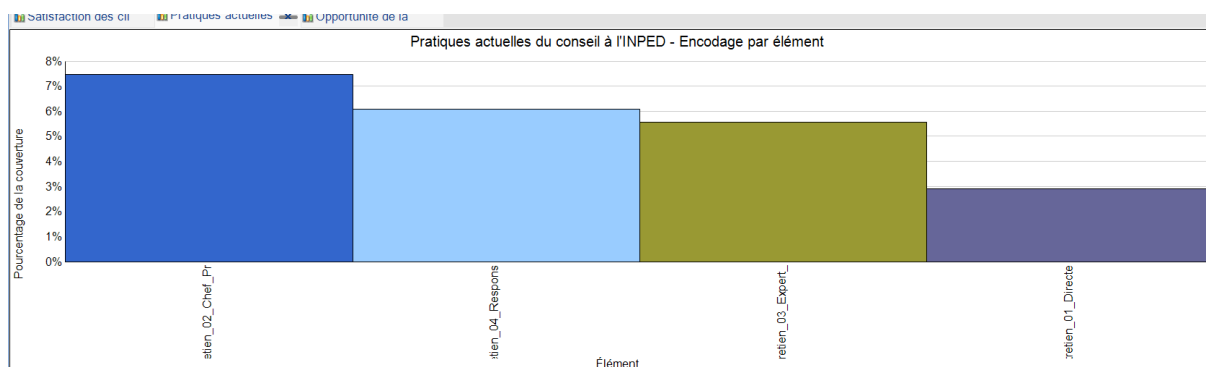
Enfin, les associations autour de "sont" "ils évalués en vue", "trop chargées" et "sur le terrain" mettent en évidence certaines tensions opérationnelles, notamment la surcharge de travail et les contraintes terrain, constituant des défis réels que la formalisation normative de la norme ISO 20700 pourrait contribuer à mieux structurer et maîtriser.

1.4 Analyse des pourcentages de couverture des nœuds thématiques

L'analyse des pourcentages de couverture générés par NVivo constitue une étape analytique complémentaire et décisive dans le cadre de cette recherche qualitative. En mesurant la proportion du corpus discursif de chaque répondant effectivement consacrée à chacun des trois nœuds thématiques identifiés, cette analyse permet de dépasser la simple identification des thèmes récurrents pour accéder à une lecture pondérée et hiérarchisée des priorités discursives des acteurs de la DECA. Elle s'inscrit dans une démarche d'analyse qualitative rigoureuse, dans laquelle la quantification partielle du discours ne vise pas à réduire la richesse des propos recueillis, mais à en révéler la structure profonde et les lignes de force.

1.4.1 Nœud « Pratiques actuelles du conseil à l'INPED »

Figure 13 : Pourcentage de couverture du nœud « Pratiques actuelles du conseil à l'INPED » par entretien



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVivo

Les taux de couverture relevés sur ce nœud s'établissent comme suit : Chef de Projet ($\approx 7,5\%$), Responsable Qualité ($\approx 6\%$), Expert Consultant ($\approx 5,5\%$) et Directrice DECA ($\approx 3\%$).⁸

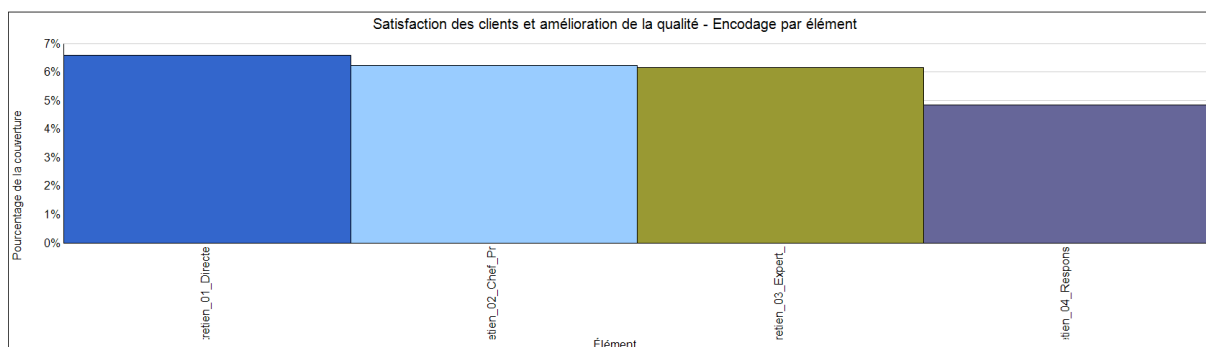
La distribution asymétrique des taux de couverture observée sur ce nœud constitue en elle-même un résultat analytiquement significatif. L'écart notable entre le Chef de Projet, qui enregistre le taux le plus élevé ($\approx 7,5\%$), et la Directrice DECA, qui affiche le taux le plus faible ($\approx 3\%$), ne saurait être interprété comme un simple artefact méthodologique. Il traduit au contraire une différenciation structurelle des registres discursifs selon le positionnement hiérarchique et fonctionnel des acteurs au sein de l'organisation.

En effet, conformément aux travaux de (Mintzberg, 1979) sur la structuration des organisations, les acteurs opérationnels tendent à construire leurs représentations professionnelles à partir de leur expérience directe des processus et des contraintes du terrain. Le Chef de Projet, en tant qu'acteur de première ligne dans la conduite des missions de conseil, mobilise naturellement un registre discursif fortement ancré dans les réalités opérationnelles : procédures, coordination, délais, livrables. Cette orientation discursive se reflète directement dans son taux de couverture élevé sur ce nœud.

À l'inverse, le positionnement stratégique de la Directrice DECA induit une distanciation naturelle vis-à-vis des détails opérationnels au profit d'une vision globale et institutionnelle, ce qui explique le taux de couverture sensiblement plus faible observé dans son discours sur ce nœud. Ce résultat corrobore les conclusions de (Langley, 1989) selon lesquelles les acteurs dirigeants tendent à appréhender les pratiques organisationnelles à travers le prisme de la gouvernance et de la légitimité institutionnelle plutôt qu'à travers celui des processus opérationnels.

1.4.2 Nœud « Satisfaction des clients et amélioration de la qualité »

Figure 14 : Pourcentage de couverture du nœud « Satisfaction des clients et amélioration de la qualité » par entretien



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVivo

Les taux de couverture relevés sur ce nœud s'établissent comme suit : Directrice DECA ($\approx 6,5$ %), Chef de Projet ($\approx 6,2$ %), Expert Consultant ($\approx 6,1$ %) et Responsable Qualité ($\approx 4,9$ %).

La quasi-homogénéité des taux de couverture enregistrés sur ce nœud oscillant entre 6,1 % et 6,5 % pour trois des quatre répondants constitue sans doute le résultat le plus analytiquement saillant de l'ensemble de cette analyse. Cette convergence remarquable des investissements discursifs autour de la thématique de la satisfaction client, observée de manière transversale à l'ensemble des profils et des niveaux hiérarchiques représentés, atteste de l'existence d'une culture organisationnelle profondément et durablement orientée vers le client au sein de la DECA.

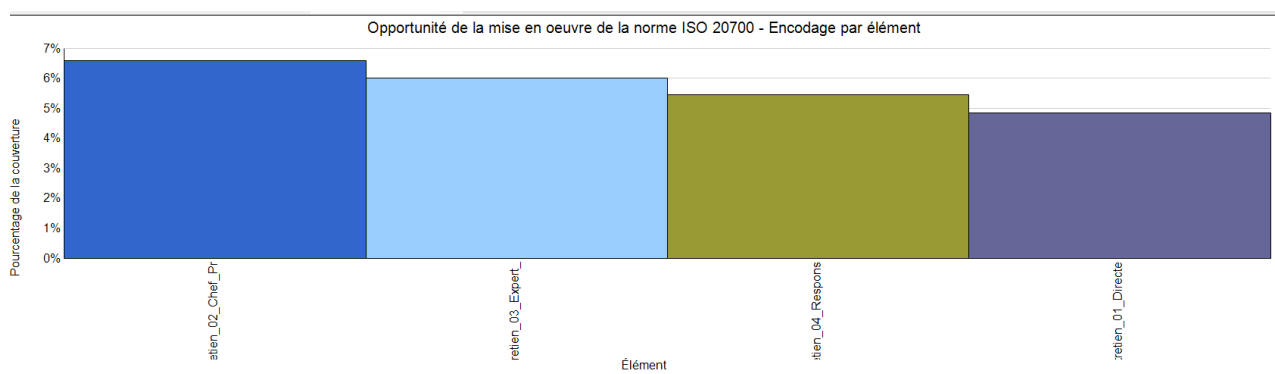
Ce résultat s'inscrit en cohérence avec les travaux fondateurs de (Zeithaml, 1990) sur la qualité de service, qui soulignent que l'orientation client ne saurait constituer une préoccupation isolée ou segmentée au sein d'une organisation, mais doit au contraire imprégner l'ensemble des niveaux hiérarchiques et fonctionnels pour produire des effets durables sur la qualité des prestations. La convergence observée ici entre la vision stratégique de la Directrice DECA et les pratiques opérationnelles du Chef de Projet et de l'Expert Consultant témoigne précisément de cette intégration verticale de l'orientation client dans la culture de la DECA.

Le taux légèrement inférieur du Responsable Qualité ($\approx 4,9$ %) mérite également une attention analytique particulière. Loin de traduire un désintérêt pour la satisfaction client,

cet écart reflète une différence de registre discursif : le Responsable Qualité aborde la satisfaction client principalement à travers le prisme des exigences normatives et des mécanismes de conformité, plutôt qu'à travers celui de la relation directe avec le client. Ce résultat est théoriquement cohérent avec les travaux de (Power, 1997) sur l'audit et la normalisation, qui montrent que les acteurs en charge de la qualité tendent à médiatiser leur rapport au client par le biais des référentiels et des procédures formelles.

1.4.3 Nœud « Opportunité de la mise en œuvre de la norme ISO 20700 »

Figure 15 : Pourcentage de couverture du nœud « Opportunité de la mise en œuvre de la norme ISO 20700 » par entretien



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVivo

Les taux de couverture relevés sur ce nœud s'établissent comme suit : Chef de Projet ($\approx 6,6$ %), Expert Consultant (≈ 6 %), Responsable Qualité ($\approx 5,4$ %) et Directrice DECA ($\approx 4,8$ %).

La configuration des taux de couverture observée sur ce nœud est analytiquement remarquable à plus d'un titre. En premier lieu, le fait que le Chef de Projet enregistre le taux le plus élevé sur ce nœud devant le Responsable Qualité, dont on aurait pu attendre a priori le plus fort investissement discursif sur une thématique normative constitue un résultat contre-intuitif qui mérite une interprétation approfondie.

Cette configuration suggère que la perception de la norme ISO 20700 comme opportunité organisationnelle est davantage portée par les acteurs opérationnels directement confrontés aux limites et aux insuffisances des pratiques actuelles que par les acteurs dont la mission est précisément de veiller à la conformité normative. Ce résultat peut être interprété à la lumière des travaux de (Orlikowski, 1992) sur l'appropriation des outils

organisationnels, qui montrent que les acteurs de terrain développent une sensibilité particulière aux instruments susceptibles d'améliorer concrètement leur pratique quotidienne, indépendamment de toute logique de conformité formelle.

En second lieu, le taux de couverture relativement modéré de la Directrice DECA ($\approx 4,8$ %) sur ce nœud ne traduit pas un désengagement vis-à-vis de la norme ISO 20700, mais reflète plutôt une approche plus distanciée et stratégique de son adoption. Pour la direction, la norme est davantage perçue comme un levier de positionnement institutionnel et de renforcement de la crédibilité externe de l'INPED que comme un outil opérationnel d'amélioration des pratiques quotidiennes, ce qui explique un investissement discursif moindre sur ce nœud spécifique.

- **Synthèse comparative des trois nœuds**

De manière transversale, trois constats majeurs se dégagent de l'analyse des pourcentages de couverture :

Premièrement, les taux de couverture sont globalement modérés sur l'ensemble des trois nœuds, oscillant entre 3 % et 7,5 %. Cela s'explique par la richesse et la diversité des thèmes abordés lors des entretiens semi-directifs, qui ne se limitaient pas aux trois axes thématiques retenus.

Deuxièmement, le nœud relatif aux pratiques opérationnelles enregistre les écarts les plus importants entre répondants, notamment entre le Chef de Projet (7,5 %) et la Directrice DECA (3 %), ce qui reflète logiquement les différences de positionnement hiérarchique et fonctionnel au sein de la DECA.

Troisièmement, le nœud relatif à la satisfaction client est celui qui présente la plus grande homogénéité entre répondants, confirmant que cette préoccupation constitue une valeur partagée et transversale au sein de la DECA, indépendamment du profil ou du niveau hiérarchique de chaque acteur.

Ces résultats viennent ainsi renforcer et consolider les conclusions dégagées lors de l'analyse des nuages de mots et des cartographies cognitives, offrant une lecture complémentaire et quantifiée des priorités discursives des acteurs de la DECA.

Afin de synthétiser l'ensemble des données issues des entretiens semi-directifs, une matrice de condensés a été élaborée. Celle-ci permet de croiser, pour chaque répondant, les principaux thèmes abordés et les éléments de contenu les plus saillants. Cette matrice, présentée en annexe (voir Annexe E), offre une vue d'ensemble structurée du corpus discursif et facilite la comparaison inter-répondants.

2. Diagnostic et résultats de la conformité à la norme ISO 20700

Cette section, initiée par un diagnostic permettant d'identifier les écarts entre les pratiques actuelles de conseil au sein de l'INPED et les exigences de la norme ISO 20700, servira de base à l'analyse des niveaux de conformité et à la formulation d'une interprétation globale des résultats.

2.1 Résultats de l'autodiagnostic

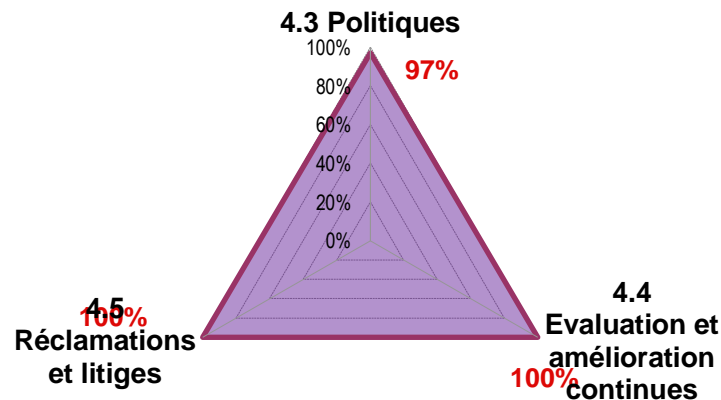
Suite à l'évaluation des exigences de la norme, réalisée en collaboration avec les acteurs concernés au sein de l'INPED, la grille d'analyse a été complétée. Les résultats obtenus permettent d'identifier le niveau de conformité pour chaque phase du processus de conseil.

Ces résultats sont présentés sous forme de synthèse (tableaux et/ou représentations graphiques), mettant en évidence les points de conformité ainsi que les écarts observés. L'ensemble des résultats détaillés est présenté en (annexe F)

2.1.1 Résultats par chapitre

Chapitre 1 principe

Figure 11 : Résultats du diagnostic de conformité — Chapitre 1 : Principes généraux (taux global : 97 %)

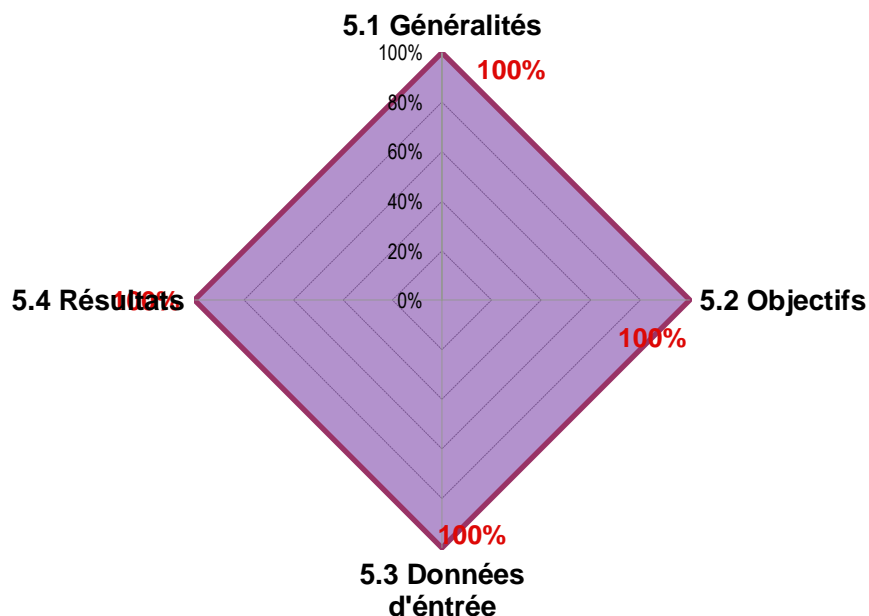


Source : réalisé par nous-même d'après la grille d'autodiagnostic

Un taux de conformité global de 97 % est enregistré, traduisant un niveau de maturité très élevé et globalement convaincant du système de management du conseil. Les résultats montrent une forte maîtrise des exigences liées à la gouvernance des projets (100 %), à la gestion des risques (100 %), à la responsabilité sociale (100 %) ainsi qu'à la compétence et à l'engagement du consultant (100 %), ce qui reflète une formalisation avancée et une application effective des pratiques. Toutefois, certaines limites sont relevées, notamment au niveau de la politique de confidentialité et de propriété intellectuelle (70 %) ainsi que du code de conduite (70 % sur la formalisation), qui restent intégrés de manière partielle dans les contrats sans constituer des documents autonomes clairement structurés. Ainsi, malgré un niveau de conformité globalement très satisfaisant, des axes d'amélioration subsistent afin de renforcer la formalisation, la traçabilité et la structuration documentaire des politiques internes.

Chapitre 5 proposition

Figure 12 : Résultats du diagnostic de conformité — Chapitre 5 : proposition



Source : réalisé par nous-même d'après la grille d'autodiagnostic

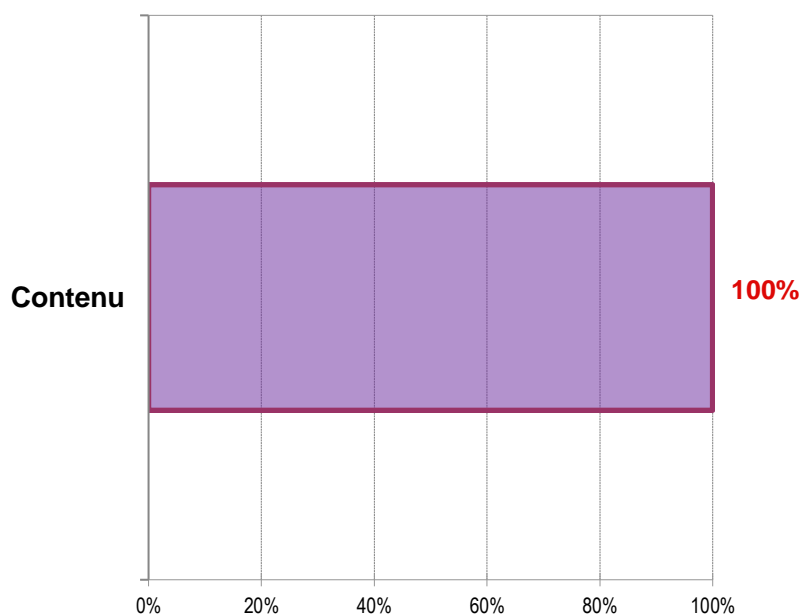
Le chapitre 5 relatif à la proposition enregistre un taux de conformité global de 100 %, traduisant un niveau de maturité totalement conforme et très satisfaisant du processus de proposition. De manière générale, les résultats montrent que l'ensemble des exigences est respecté à travers les pratiques existantes, même si la norme n'est pas appliquée de manière formalisée en tant que référentiel structuré. Les pratiques mises en œuvre restent néanmoins cohérentes, efficaces et alignées avec les principes attendus, couvrant les différentes étapes du processus de proposition.

Ce résultat reflète une bonne maîtrise opérationnelle du processus, caractérisée par une forte implication du client et du consultant dans les différentes étapes, ainsi qu'une structuration fonctionnelle des pratiques à travers les contrats, les offres de service et les outils internes.

Ainsi, même en l'absence d'une application strictement formelle de la norme, le chapitre 5 confirme la conformité des pratiques et la cohérence globale du dispositif de proposition mis en place.

Chapitre 6 réalisation

Figure 13 : Résultats du diagnostic de conformité — Chapitre 6 : Réalisation (taux : 100 %)



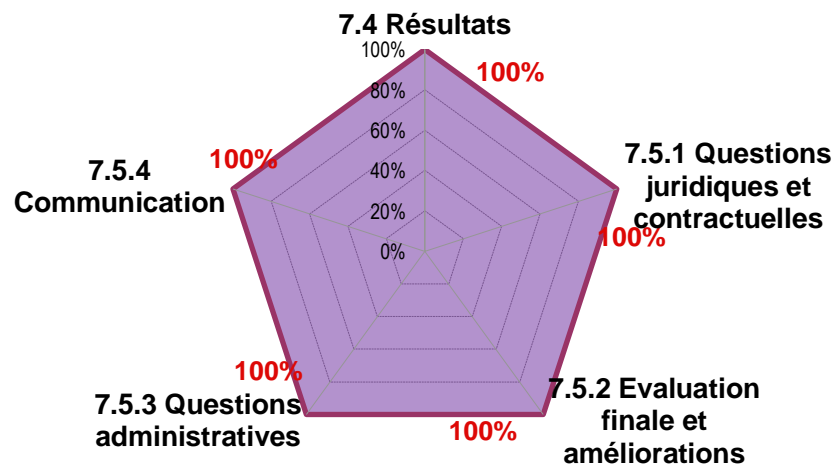
Source : réalisé par nous-même d'après la grille d'autodiagnostic

Le chapitre 6 relatif à la réalisation enregistre un taux de conformité global de 100 %, traduisant un niveau totalement conforme et très satisfaisant. Les résultats montrent que l'ensemble des exigences liées à la mise en œuvre de la mission est pleinement respecté, notamment en ce qui concerne l'exécution du plan de travail, le suivi de la mission, l'implication du client, la gestion des ressources et le traitement des évolutions.

Ce résultat reflète une bonne maîtrise opérationnelle de la phase de réalisation, caractérisée par un pilotage structuré et un respect des engagements contractuels, confirmant la cohérence et l'efficacité du dispositif mis en place.

Chapitre 7 la clôture

Figure 14 : Résultats du diagnostic de conformité — Chapitre 7 : Clôture (taux : 100 %)



Source : réalisé par nous-même d'après la grille d'autodiagnostic

Le chapitre 7 relatif à la clôture enregistre un taux de conformité de 100 %, traduisant un niveau globalement très satisfaisant au regard des pratiques existantes. Toutefois, il est important de préciser que la norme n'est pas encore intégrée de manière formelle dans le système de management de l'INPED, ce qui signifie que la conformité observée repose principalement sur des pratiques opérationnelles déjà en place.

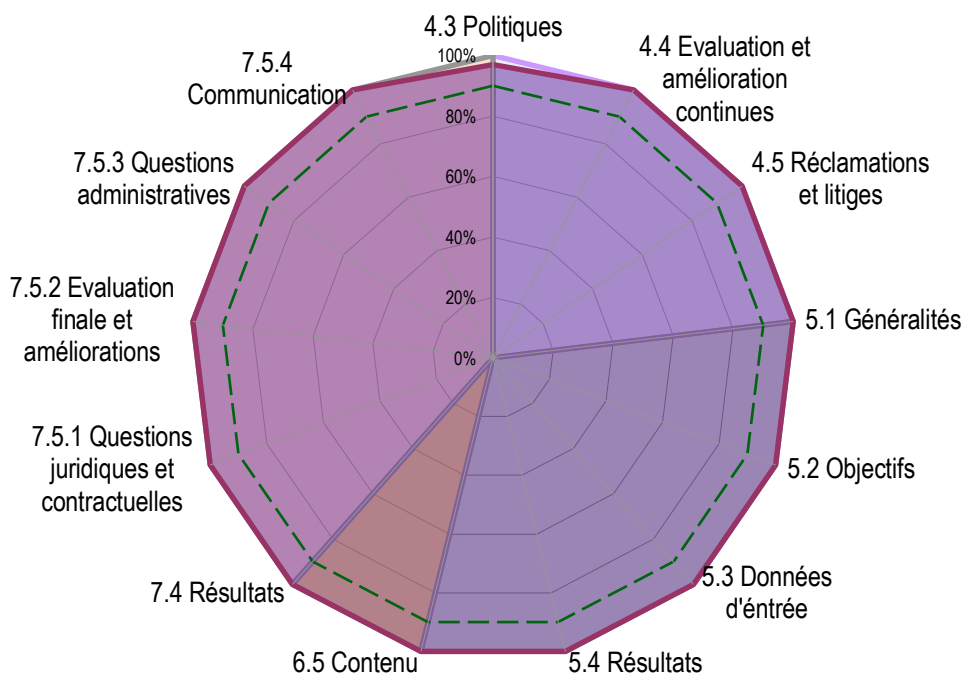
De manière générale, les exigences de la phase de clôture sont respectées à travers les procédures internes, notamment en ce qui concerne la libération des obligations contractuelles, la gestion des aspects financiers et juridiques, ainsi que les actions de communication et d'évaluation finale. Cela reflète une bonne maîtrise opérationnelle de la clôture des missions, même en l'absence d'un cadre normatif formalisé.

Ainsi, le chapitre 7 met en évidence une conformité des pratiques à la norme, bien que celle-ci ne soit pas encore officiellement intégrée dans le système de management de l'INPED, confirmant une cohérence globale des activités de clôture.

Synthèse des résultats globaux du diagnostic de conformité à la norme ISO 20700

Le diagnostic de conformité aux exigences de la norme ISO 20700:2017 au sein de l'INPED révèle une situation particulièrement intéressante, synthétisée ci-dessous.

Figure 15 : Synthèse globale des résultats du diagnostic de conformité à la norme ISO 20700 (taux global : 99 %)



Source : réalisé par nous-même d'après la grille d'autodiagnostic

Le diagnostic révèle que l'INPED possède un niveau de maîtrise exceptionnel de 99%, démontrant que ses pratiques professionnelles sont déjà naturellement alignées sur les standards internationaux. Ce résultat remarquable constitue une opportunité stratégique majeure : l'institut dispose d'une base solide pour adopter officiellement la norme ISO 20700 avec un effort de transition minimal. Néanmoins, pour transformer ce potentiel en un avantage compétitif formel, il est crucial de combler les derniers écarts documentaires que nous traiterons dans le plan d'action. La formalisation du code de conduite, l'actualisation des questionnaires et l'intégration de la norme dans la fiche processus permettront ainsi de verrouiller cette qualité et d'ancrer durablement l'excellence de l'INPED dans un cadre normatif reconnu.

2.2 Analyse stratégique du processus Études et Conseil : approche SWOT et PESTEL

Afin de compléter et d'approfondir les résultats issus de l'autodiagnostic normatif, il est apparu nécessaire de soumettre le processus Études et Conseil de l'INPED à une double analyse environnementale. En effet, si l'autodiagnostic a permis d'évaluer le niveau de

conformité des pratiques existantes aux exigences de la norme ISO 20700, il ne rend pas compte des facteurs internes et externes susceptibles d'influencer la mise en œuvre formelle de cette norme au sein de l'organisme. C'est précisément l'objet des deux outils d'analyse stratégique mobilisés dans cette section.

Dans un premier temps, l'analyse SWOT acronyme de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* a été conduite afin d'identifier les forces et les faiblesses internes du processus de conseil, ainsi que les opportunités et les menaces qui caractérisent son environnement immédiat.

Tableau 7 : analyse SWOT du processus étude et conseil

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Institution publique reconnue avec une forte légitimité institutionnelle en Algérie • Expérience accumulée dans l'accompagnement des entreprises (qualité, management, productivité) • Leadership et compétences managériales de la direction • Réseau institutionnel solide (relations avec ministères, organismes publics et entreprises nationales) • Offre diversifiée : études, conseil, formation, ac Accompagnement à la certification • Capital de confiance élevé auprès des entreprises nationales 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible niveau de digitalisation des services • Insuffisance et obsolescence des équipements informatiques • Visibilité marketing limitée • Faiblesse de la stratégie de communication, réduisant l'attractivité de l'offre • Insuffisance des ressources humaines • Difficulté à gérer plusieurs projets simultanément • Capacité limitée de suivi optimal des missions de conseil
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • ★ ADOPTION DE LA NORME ISO 20700:2017 PAR L'INPED : → <i>Différenciation sur le marché national du conseil en management</i> → <i>Cadre structurant pour la qualité des prestations</i> → <i>Accès à de nouveaux marchés exigeants et à la certification</i> Adoption en 2020 de la norme ISO 20700 par le CTN 59 « Systèmes de management » et publié par l'IANOR avec le code NA 18248/2020 • Programme d'aide de l'Etat à la certification et l'accréditation • Révision des normes certifiables et accréditables • Demande croissante d'accompagnement à la certification et conformité des entreprises • Possibilité de mettre en place des plateformes de veille normative et réglementaire en temps réel • Initiatives publiques de transformation digitale favorisant le développement du conseil • Possibilité d'élargir l'offre conseil via des formations à distance (e-learning) • Opportunité de modernisation des systèmes de management des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'inflation élevé impactant les prix des prestations • Concurrence inter-secteur (GACU, CETIC, CTMC) • Concurrence accrue des cabinets privés • Dépendance aux orientations institutionnelles • Difficulté de fidélisation des compétences • Risque d'impact sur la rentabilité et la qualité des services

Source : établi par nous même

Dans un second temps, l'analyse PESTEL couvrant les dimensions Politique, Économique, Socioculturelle, Technologique, Environnementale et Légale a permis d'appréhender de manière plus large le contexte macro-environnemental dans lequel s'inscrit la démarche d'intégration de la norme ISO 20700 à l'INPED. (Voir annexe G)

La combinaison de ces deux outils offre ainsi une vision stratégique globale et structurée, indispensable à la formulation de recommandations opérationnelles pertinentes et adaptées au contexte spécifique de l'organisme.

II. Partie 2 analyse quantitative

1. Vérification de la qualité des données collectées

Cette étape préliminaire vise à analyser la cohérence des réponses, à identifier les valeurs manquantes et aberrantes, ainsi qu'à vérifier la présence éventuelle de multicolinéarité et la normalité des distributions.

1.1 Test de fiabilité

Avant de procéder aux analyses statistiques, il convient de vérifier la fiabilité des instruments de mesure afin de garantir la cohérence des résultats obtenus. Le test de fiabilité permet d'évaluer la cohérence interne des échelles composées de plusieurs items mesurant les différentes dimensions liées à la qualité des prestations de conseil.

Dans cette perspective, le coefficient alpha de Cronbach a été mobilisé pour apprécier le degré de fiabilité des différentes dimensions étudiées, en s'appuyant sur le modèle d'interprétation proposé par George et Mallery.

Tableau 8 : Alpha de Cronbach

Alpha cronbach	Interprétation
$\alpha \geq 0.9$	Excellent
$0.8 < \alpha < 0.9$	Bon
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	Acceptable
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Douteux
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Faible
$\alpha \leq 0.5$	Inacceptable

Source : établi par nous-même à partir des résultats obtenus sur SPSS

Afin de garantir la cohérence interne des échelles de mesure utilisées dans cette recherche, un test de fiabilité a été réalisé à travers le coefficient alpha de Cronbach.

Tableau 9 : statistiques de fiabilité alpha cronbach de tous les éléments

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	12

Source : établi par nous-même à partir des résultats obtenus sur SPSS

Avec un alpha de Cronbach de 0,755, la cohérence interne du questionnaire est jugée acceptable selon les critères de George et Mallery. Cela confirme que les items mesurent de manière cohérente les dimensions de la satisfaction client, et que les données collectées sont fiables pour procéder aux analyses statistiques suivantes.

1.2 Test de valeurs manquantes

Selon le tableau généré par SPSS, aucune variable du questionnaire de satisfaction de l'INPED ne présente de données absentes. En effet, le taux de valeurs manquantes est de 0% pour l'ensemble des 12 items examinés auprès des 77 répondants. Cette absence de données manquantes reflète une base de données complète et fiable, ce qui permet de poursuivre les analyses statistiques sans recourir à des méthodes d'imputation ou d'exclusion de cas, évitant ainsi tout biais lié à des données incomplètes.

Tableau 10 :Statistiques des valeurs manquantes par dimension du questionnaire de satisfaction

Statistiques				
		satisfaction globale	qualité de service	Attitude
N	Valide	77	77	77
	Manquant	0	0	0

Source : établi par nous-même a partir des résultats obtenus sur SPSS

2.Statistiques descriptives

L'analyse descriptive vise à décrire et résumer les données collectées auprès des 77 clients de l'INPED, afin d'apprécier le niveau de satisfaction selon trois dimensions : la satisfaction globale, la qualité de service et l'attitude du personnel.

Tableau 11 : Statistiques descriptives de la satisfaction client

Statistiques				
		satisfaction globale	qualité de service	attitude
N	Valide	77	77	77
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,6126	3,6104	3,7143
Ecart type		,30161	,34050	,44742

Source : établi par nous-même a partir des résultats obtenus sur SPSS

Les résultats obtenus révèlent que les trois dimensions affichent des moyennes supérieures à 3,5 sur une échelle de 4, ce qui traduit un niveau de satisfaction très élevé de la part des clients de l'INPED. La dimension attitude du personnel enregistre la moyenne la plus élevée (3,71), suivie de la satisfaction globale (3,61) et de la qualité de service (3,61).

Par ailleurs, les faibles écarts types obtenus (0,30 / 0,34 / 0,44) témoignent d'une homogénéité des réponses, confirmant que les clients partagent une perception globalement positive des prestations de conseil de l'INPED.

Les réponses des clients sont peu dispersées autour de la moyenne, c'est-à-dire que la majorité des clients ont attribué des notes similaires. Cela indique un consensus entre les répondants et renforce la fiabilité des résultats obtenus. En d'autres termes, la satisfaction élevée observée n'est pas le fait de quelques clients isolés, mais reflète une perception partagée et cohérente de l'ensemble des clients de l'INPED.

3. La distribution normale

L'analyse de la distribution des données a été effectuée pour vérifier leur conformité à une distribution normale, à l'aide de test de Kolmogorov- Smirnov ($N > 50$).

- **Hypothèse H_0** : Les données suivent une distribution normale.
- **Hypothèse H_1** : Les données ne suivent pas une distribution normale

Tableau 11 : Tests de normalité de Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
satisfaction globale	,147	77	,000	,920	77	,000
qualité de service	,159	77	,000	,890	77	,000
Attitude	,388	77	,000	,674	77	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

Source : établi par nous-même a partir des résultats obtenus sur SPSS

Le test de normalité réalisé à l'aide de IBM SPSS Statistics, à travers les tests de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk, indique que les variables étudiées ne suivent pas une distribution normale ($p < 0,05$).

Cette situation est fréquente dans les données issues d'échelles de type Likert, caractérisées par une distribution asymétrique des réponses.

Comme les valeurs de Sig sont toutes inférieures à 0,05, l'hypothèse nulle (H_0) est rejetée. Ainsi, on conclut que les données ne suivent pas une distribution normale, ce qui remet en question l'application directe des tests paramétriques classiques. Par conséquent, le test de corrélation de Spearman a été retenu comme outil statistique approprié, étant un test non paramétrique adapté aux variables ordinales.

4. Test de spearman

Le test de corrélation de Spearman est réalisé afin d'examiner l'existence d'une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale des clients et la qualité des prestations de conseil de l'INPED, à travers deux dimensions : la qualité de service et l'attitude du personnel

Le test de corrélation de Spearman a été retenu car il répond à l'ensemble des conditions requises : les variables sont de nature ordinale, les observations sont

indépendantes, et les données ne suivent pas une distribution normale, comme établi précédemment. Ce test non paramétrique est ainsi parfaitement adapté à l'examen de la relation entre la satisfaction globale des clients et les deux dimensions de la qualité des prestations de conseil de l'INPED.

Tableau 12 : Matrice de corrélation de Spearman entre la satisfaction globale et les dimensions de la qualité de conseil

Corrélations					
			satisfaction globale	qualite de conseil	attitude
Rho de Spearman	satisfaction globale	Coefficient de corrélation	1,000	,428**	,370**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,001
		N	77	77	77
	qualite de conseil	Coefficient de corrélation	,428**	1,000	,300**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,008
		N	77	77	77
	attitude	Coefficient de corrélation	,370**	,300**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,008	.
		N	77	77	77
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

Source : établi par nous-même a partir des résultats obtenus sur SPSS

Afin d'examiner les relations entre la satisfaction globale des clients et les deux dimensions de la qualité des prestations de conseil, le coefficient de corrélation de Spearman (ρ) a été calculé. Ce coefficient varie entre -1 et +1, où une valeur proche de +1 indique une corrélation positive forte, une valeur proche de 0 indique l'absence de relation, et une valeur proche de -1 indique une corrélation négative forte.

Satisfaction globale × Qualité de service :

Le coefficient de corrélation de Spearman est de $\rho = 0,428$, statistiquement significatif au seuil de 1% ($p = 0,000 < 0,01$). Ce résultat indique une corrélation positive

modérée entre les deux variables, traduisant que toute amélioration de la qualité de service perçue par les clients est associée à une augmentation significative de leur niveau de satisfaction globale. Le seuil de signification $p = 0,000$ confirme que cette relation n'est pas due au hasard et peut être généralisée à l'ensemble de la population étudiée.

Satisfaction globale × Attitude du personnel :

Le coefficient de corrélation de Spearman est de $\rho = 0,370$, statistiquement significatif au seuil de 1% ($p = 0,001 < 0,01$). Ce résultat révèle une corrélation positive modérée entre l'attitude du personnel et la satisfaction globale des clients, confirmant que la perception favorable de l'implication et du comportement du personnel constitue un déterminant significatif de la satisfaction client.

Les deux dimensions étudiées exercent une influence positive et statistiquement significative sur la satisfaction globale des clients de l'INPED. La qualité de service apparaît comme le déterminant le plus influent ($\rho = 0,428$), devant l'attitude du personnel ($\rho = 0,370$).

III. Triangulation des résultats

La triangulation constitue une démarche méthodologique visant à croiser plusieurs sources de données afin de renforcer la validité et la fiabilité des résultats obtenus. Dans le cadre de cette recherche, la triangulation repose sur trois sources complémentaires : l'autodiagnostic basé sur la norme ISO 20700, les entretiens semi-directifs menés auprès des responsables de la DECA, et l'enquête de satisfaction réalisée auprès des clients de l'INPED.

1. Convergence entre l'autodiagnostic et les entretiens semi-directifs

Les résultats de l'autodiagnostic révèlent un taux de conformité global de 99,25 % des pratiques de l'INPED aux exigences de la norme ISO 20700, confirmant une maîtrise opérationnelle avancée des trois phases du processus de conseil (contractualisation, exécution et clôture). Ces résultats sont cohérents avec les données recueillies lors des entretiens semi-directifs menés auprès de la Directrice des Études et Conseil et des chefs de projets de la DECA, qui ont confirmé que les missions de conseil sont conduites de manière structurée et rigoureuse, en respectant les étapes clés de prise en charge du client, de réalisation de la prestation et de clôture de la mission. Toutefois, les deux sources convergent également sur l'existence d'un écart partiel concernant la formalisation du code de conduite

et la politique de confidentialité, pratiques réalisées mais non encore explicitement intégrées dans les documents contractuels.

2. Convergence entre les entretiens semi-directifs et l'enquête de satisfaction

Les entretiens menés auprès des responsables de la DECA ont mis en évidence l'importance accordée par l'INPED à la relation client, à la communication tout au long de la mission et au respect des engagements contractuels. Ces éléments se retrouvent confirmés par les résultats de l'enquête de satisfaction, qui révèlent des scores élevés sur les trois dimensions mesurées : satisfaction globale (3,61/4), qualité de service (3,61/4) et attitude du personnel (3,71/4). La dimension attitude du personnel, qui reflète précisément la qualité de la relation humaine et l'implication du personnel, enregistre la moyenne la plus élevée, ce qui valide la perception des responsables quant à l'importance de la proximité relationnelle dans la réussite des missions de conseil.

3. Convergence entre l'autodiagnostic et l'enquête de satisfaction

Les résultats de l'autodiagnostic montrent que l'INPED maîtrise pleinement la phase de réalisation (100 % de conformité), notamment en ce qui concerne l'exécution du plan de travail, le suivi de la mission, l'implication du client et le respect des engagements contractuels. Cette maîtrise opérationnelle se reflète directement dans les résultats de l'enquête de satisfaction, où les clients expriment un niveau de satisfaction très élevé et homogène. Le test de corrélation de Spearman confirme par ailleurs l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre la qualité des pratiques de conseil et la satisfaction globale des clients ($\rho = 0,428$ pour la qualité de service et $\rho = 0,370$ pour l'attitude, $p < 0,001$), établissant ainsi un lien direct entre la conformité aux exigences de la norme ISO 20700 et la satisfaction des clients.

5 Synthèse de la triangulation

Le croisement des trois sources de données permet de dégager une conclusion convergente et cohérente : les pratiques de conseil de l'INPED sont déjà naturellement alignées sur les exigences de la norme ISO 20700, et cet alignement se traduit concrètement par un niveau de satisfaction client très élevé. La triangulation renforce ainsi la validité interne de cette recherche et confirme l'opportunité de la mise en œuvre formelle de la norme

ISO 20700 au sein de l'INPED, dont l'effort de transition serait minimal au regard du niveau de maturité déjà atteint.

Section 2 Discussion des résultats

Cette section vise à interpréter et à confronter les résultats obtenus à travers l'autodiagnostic, les entretiens semi-directifs et l'enquête de satisfaction, aux principaux apports de la revue de littérature. Cette confrontation permet de situer les résultats de notre étude dans le champ scientifique existant, d'en apprécier la portée et d'en identifier les convergences et les nuances.

1. Les tendances du marché et le rôle stratégique du conseil

Les résultats de l'autodiagnostic révèlent que l'INPED maîtrise pleinement les trois phases du processus de conseil définies par la norme ISO 20700, avec un taux de conformité global de 99,25 %. Ce résultat s'inscrit dans la continuité des travaux de (Experts-Gestion GCL, 2025) et (syntec-conseil, 2024-2025), qui soulignent que le secteur du conseil connaît une transformation profonde, caractérisée par une exigence croissante en matière de structuration des interventions, de professionnalisation des pratiques et de production de résultats mesurables. En effet, les clients des organismes de conseil attendent désormais des interventions plus opérationnelles et ancrées dans la mise en œuvre, plutôt que de simples diagnostics — une attente que nos résultats de satisfaction confirment, puisque les clients de l'INPED expriment un niveau de satisfaction très élevé (moyenne de 3,61/4) à l'égard des prestations qui leur sont délivrées.

Par ailleurs, les travaux de (Korobka) soulignent que le conseil en management occupe aujourd'hui une place essentielle dans le système de management organisationnel, en tant que levier de gouvernance et de pilotage des performances. Nos résultats corroborent ce constat : le processus Études et Conseil de l'INPED s'inscrit pleinement dans cette logique, en contribuant à la structuration des démarches de certification et à l'amélioration de la performance des organisations accompagnées. Toutefois, nos résultats apportent une nuance importante : si l'INPED maîtrise opérationnellement ces exigences, l'absence de formalisation normative explicite constitue un frein à la reconnaissance institutionnelle de cette excellence, ce que la mise en œuvre formelle de la norme ISO 20700 permettrait de corriger.

2. Les consultants comme acteurs de la réussite organisationnelle

Les résultats des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables de la DECA mettent en évidence que les consultants de l'INPED jouent un rôle central dans la réussite des missions d'accompagnement, en mobilisant à la fois des compétences techniques et des compétences relationnelles. Ce constat rejoint les travaux de (. Renato Lopes da Costa, 2020), qui démontre que la réussite d'un projet de conseil dépend non seulement du statut et de la visibilité du consultant, mais surtout de ses compétences comportementales telles que la communication, la flexibilité, la confiance et l'empathie. En effet, la dimension attitude du personnel enregistre la moyenne la plus élevée dans notre enquête de satisfaction (3,71/4), confirmant empiriquement que les dimensions relationnelles et comportementales constituent un facteur déterminant de la satisfaction des clients de l'INPED.

Ces résultats convergent également avec les travaux de (Chimboza, 2022), qui identifie six rôles clés que les consultants jouent de manière constante facilitateur, coach, leader du changement, communicateur, relationnel et relations industrielles et qui souligne que la valeur ajoutée des consultants va bien au-delà de la simple expertise technique. De même, les travaux de (SGHARI, 2020) mettent en évidence l'importance d'une passation de leadership réussie du consultant vers l'organisation cliente pour assurer l'appropriation et la réussite durable du changement, une dimension que nos résultats confirment à travers le taux de conformité de 100 % enregistré dans la phase de clôture des missions, qui intègre précisément l'évaluation finale et la capitalisation des acquis.

Enfin, les travaux de (Isabel Boni-Le Goff, 2020) soulignent que la communication et la légitimité symbolique du consultant jouent un rôle déterminant dans la réussite des interventions de conseil. Nos résultats apportent une confirmation empirique de ce constat dans le contexte algérien : la perception favorable de l'attitude du personnel par les clients de l'INPED ($\rho = 0,370$, $p < 0,001$) traduit précisément cette légitimité relationnelle construite tout au long des missions d'accompagnement.

3. La prestation de conseil comme projet structuré

Les résultats de l'autodiagnostic confirment que l'INPED appréhende ses missions de conseil comme un projet structuré, articulé autour des trois phases définies par la norme ISO 20700 : contractualisation, exécution et clôture. Ce résultat s'inscrit dans la continuité des travaux de (Álvaro Lopes Dias, 2024) qui identifient neuf étapes clés dans le cycle de

vie des projets de conseil et confirment que le succès d'une mission dépend d'une gestion de projet rigoureuse. De même, les travaux de (Urwin, 2005) soulignent que la réussite des projets de conseil repose sur une structuration efficace du processus de livrable, intégrant la coordination des équipes, l'utilisation d'outils de pilotage adaptés et une gestion proactive de la relation client des dimensions que nos résultats confirment à travers les taux de conformité de 100 % enregistrés dans les phases de réalisation et de clôture.

Par ailleurs, les travaux de (Dr Simon Haslam, 2018) suggèrent que le succès durable d'une mission de conseil repose sur l'adoption de bonnes pratiques reconnues, telles que la norme ISO 20700. Nos résultats apportent une contribution empirique originale à ce constat : l'INPED applique déjà ces bonnes pratiques de manière naturelle et opérationnelle, sans les avoir formellement consacrées sous l'étiquette normative, ce qui confirme la thèse de Haslam selon laquelle l'excellence du conseil est d'abord une réalité terrain avant d'être un cadre documentaire. Dans le même sens, les travaux de (MARCELINO, 2025) et (BYERE & Mohamed Amine M'BARKI, 2025) démontrent que la qualité de la prestation de conseil est déterminée par la capacité du consultant à structurer et à piloter les missions de manière rigoureuse, en ancrant une culture de qualité durable au sein de l'organisation accompagnée une dimension que nos résultats confirment à travers le niveau de maturité exceptionnel atteint par l'INPED.

Enfin, les travaux de (Hall-Stead, 2025) soulignent que la réussite d'un projet de conseil repose sur la relation de confiance entre le consultant et le client, construite grâce à la clarté des objectifs, la cohérence des livrables et l'implication du consultant dans toutes les phases du processus. Nos résultats corroborent ce constat : le taux de conformité de 100 % enregistré dans la phase de réalisation, qui intègre précisément ces dimensions, se traduit directement par des scores de satisfaction élevés et une corrélation positive significative entre la qualité de service et la satisfaction globale des clients ($\rho = 0,428$, $p < 0,001$).

4. La satisfaction des clients B2B de conseil en accompagnement

Les résultats de l'enquête de satisfaction révèlent un niveau de satisfaction très élevé des clients de l'INPED, avec des moyennes supérieures à 3,6/4 sur les trois dimensions mesurées et des écarts-types faibles témoignant d'un consensus fort entre les répondants. Ces résultats convergent avec les travaux de (Djordjević, Milovanović, & Stanković, 2022), qui identifient la compétence professionnelle du consultant, la compréhension des besoins

spécifiques du client et la capacité à générer une valeur tangible comme les critères les plus déterminants de la satisfaction B2B. En effet, nos résultats montrent que les clients de l'INPED évaluent favorablement l'ensemble de ces dimensions, ce qui confirme que l'organisme répond efficacement aux attentes de ses clients en matière de qualité de conseil.

Par ailleurs, le test de corrélation de Spearman confirme l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre la qualité de service et la satisfaction globale ($\rho = 0,428$, $p < 0,001$), ainsi qu'entre l'attitude du personnel et la satisfaction globale ($\rho = 0,370$, $p < 0,001$). Ces résultats rejoignent les travaux de (Hansen & Sia, 2024), qui démontrent que la satisfaction des clients B2B dépend d'un équilibre entre expertise technique et proximité relationnelle, et que la qualité perçue repose autant sur la dimension émotionnelle que sur la performance analytique. Ils s'inscrivent également dans la continuité des travaux de (Liu, Li & Zhang, 2021), qui confirment que la confiance et la transparence méthodologique constituent des leviers déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients dans les services professionnels.

Enfin, les travaux de (Grönroos & Voima, 2023) démontrent que la satisfaction des clients B2B augmente lorsque ces derniers participent activement au processus d'accompagnement. Le taux de conformité de 100 % enregistré dans la phase de réalisation — qui intègre l'implication continue du client et la collaboration tout au long de la mission — crée les conditions favorables à cette co-production, dont nos scores de satisfaction élevés sont le reflet direct. Ces résultats confirment ainsi que la structuration des pratiques de conseil selon les exigences de la norme ISO 20700 constitue un levier réel d'amélioration de la satisfaction des clients de l'INPED, justifiant pleinement l'opportunité de sa mise en œuvre formelle au sein de l'organisme.

Vérification des hypothèses de recherche

Dans cette partie, nous allons vérifier les hypothèses de notre recherche sur la base des résultats obtenus et préalablement discutés à travers l'autodiagnostic, les entretiens semi-directifs et l'enquête de satisfaction menée auprès des clients de l'INPED.

À titre de rappel, la question centrale de cette recherche est la suivante : « **Dans quelle mesure la mise en œuvre de la norme ISO 20700 représente-t-elle une opportunité pour l'amélioration de la qualité des prestations de conseil au sein de l'INPED ?** »

Trois (03) hypothèses ont été formulées et seront vérifiées à travers les sections ci-après.

Vérification de H1 : Les pratiques actuelles de l'INPED en matière de conseil sont globalement conformes aux exigences de la norme ISO 20700

Dans cette hypothèse, nous cherchons à vérifier si les pratiques actuelles de l'INPED sont alignées sur les exigences de la norme ISO 20700. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les résultats de l'autodiagnostic réalisé en collaboration avec les responsables de la DECA, complétés par les données issues des entretiens semi-directifs.

Les résultats obtenus révèlent un taux de conformité global de **99,25 %**, avec des taux de **100 %** pour les phases de proposition (chapitre 5), de réalisation (chapitre 6) et de clôture (chapitre 7), et un seul écart partiel de **97 %** relevé au niveau du sous-article 4.3 relatif aux politiques, portant sur la formalisation du code de conduite (cr4 : 69,5 %) et la politique de confidentialité (cr14 : 69,5 %).

Ces résultats, corroborés par les entretiens semi-directifs, confirment que les pratiques de conseil de l'INPED sont déjà naturellement alignées sur les exigences de la norme, même en l'absence d'une intégration formelle de celle-ci dans le système de management de l'organisme.

H1 est donc confirmée.

Vérification de H2 : Le niveau de satisfaction des clients de l'INPED à l'égard des prestations de conseil est globalement élevé

Dans cette hypothèse, nous cherchons à évaluer le niveau de satisfaction des clients de l'INPED à l'égard des prestations de conseil qui leur sont délivrées. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les résultats de l'analyse descriptive issue de l'enquête de satisfaction menée auprès des 77 clients de l'INPED.

Les résultats obtenus révèlent les moyennes suivantes sur une échelle de 4 :

Tableau 13 : Synthèse des scores de satisfaction client par dimension

Dimension	Moyenne	Écart-type
Satisfaction globale	3,61	0,30
Qualité de service	3,61	0,34
Attitude du personnel	3,71	0,44

Source : Etabli par nous-même à partir des résultats obtenus sur SPSS

Les trois dimensions affichent des moyennes supérieures à 3,5/4, traduisant un niveau de satisfaction très élevé de la part des clients de l'INPED. Les faibles écarts-types obtenus témoignent d'un consensus fort entre les répondants, confirmant que cette satisfaction élevée reflète une perception partagée et cohérente de l'ensemble des clients, et non le fait de quelques répondants isolés. Ces résultats sont par ailleurs confortés par le test de fiabilité (Alpha de Cronbach = 0,755), qui confirme la cohérence interne des échelles de mesure utilisées et la fiabilité des données collectées.

H2 est donc confirmée.

Vérification de H3 : Il existe une relation positive entre la qualité des pratiques de conseil de l'INPED et la satisfaction globale des clients

Dans cette hypothèse, nous cherchons à vérifier l'existence d'une relation positive entre la qualité des pratiques de conseil de l'INPED, telle qu'évaluée par les clients, et leur satisfaction globale. Pour ce faire, le test de corrélation de Spearman a été retenu, en raison de la nature ordinale des variables et de la non-normalité des distributions confirmée par le test de Kolmogorov-Smirnov ($p < 0,05$). Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 14 : Résultats du test de corrélation de Spearman

Relation testée	ρ de Spearman	Sig. (bilatéral)	Interprétation
Satisfaction globale × Qualité de service	0,428	0,000	Corrélation positive modérée, significative au seuil de 1 %

Satisfaction globale × Attitude du personnel	0,370	0,001	Corrélation positive modérée, significative au seuil de 1 %
---	-------	-------	---

Source : Etabli par nous-même à partir des résultats obtenus sur SPSS

Les deux dimensions étudiées exercent une influence positive et statistiquement significative sur la satisfaction globale des clients de l'INPED. La qualité de service apparaît comme le déterminant le plus influent ($\rho = 0,428$), devant l'attitude du personnel ($\rho = 0,370$). Ces résultats confirment qu'une amélioration de la qualité des pratiques de conseil telle que la structuration formelle des missions selon les exigences de la norme ISO 20700 est associée à une augmentation significative du niveau de satisfaction des clients, confirmant ainsi l'opportunité de la mise en œuvre formelle de la norme au sein de l'INPED.

H3 est donc confirmée.

La convergence et la confirmation simultanée des trois hypothèses de recherche permettent de valider de manière robuste l'hypothèse principale qui sous-tend cette étude. Les résultats empiriques obtenus qu'ils soient issus de l'autodiagnostic normatif, des entretiens semi-directifs ou de l'analyse statistique des données de satisfaction convergent vers une conclusion univoque et scientifiquement fondée : la mise en œuvre formelle de la norme ISO 20700 au sein de l'INPED ne relève pas d'une simple démarche de conformité administrative, mais constitue un levier stratégique de premier ordre, susceptible de transformer un niveau de maturité opérationnelle déjà exceptionnel en un avantage compétitif institutionnel durable et reconnu à l'échelle internationale.

En effet, le taux de conformité global de 99,25 % attesté par l'autodiagnostic révèle que l'INPED dispose d'un socle de pratiques professionnelles dont la cohérence et la rigueur sont naturellement alignées sur les standards les plus exigeants du conseil en management, sans que cette excellence n'ait encore été formellement consacrée par un référentiel normatif. Dès lors, la formalisation de la norme ISO 20700 apparaît non pas comme une contrainte imposée de l'extérieur, mais comme la reconnaissance et la légitimation d'une excellence déjà ancrée dans les pratiques de l'organisme une transition dont le coût serait minimal au regard de la valeur ajoutée générée. Cette formalisation permettrait ainsi de consolider durablement la qualité des prestations de conseil, de renforcer la confiance des clients et de

positionner l'INPED comme un acteur de référence dans le paysage du conseil en management en Algérie.

Section 3 : Recommandations et pistes d'amélioration

Cette section vise à présenter l'ensemble des contributions pratiques réalisées dans le cadre de cette recherche, ainsi que les recommandations formulées à l'intention de l'INPED en vue de la mise en œuvre formelle de la norme ISO 20700. Elle s'articule autour de trois axes complémentaires : les actions correctives issues du diagnostic, les actions complémentaires réalisées durant le stage, et les recommandations générales pour l'officialisation de la démarche normative.

3.1 Actions correctives issues du diagnostic

L'autodiagnostic réalisé pour le processus Études et Conseil de l'INPED, sur la base de la grille d'évaluation de la norme ISO 20700:2017, a permis d'identifier le niveau de conformité des pratiques actuelles aux exigences de la norme. Les résultats obtenus révèlent un taux de conformité global de 99,25 %, traduisant une conformité quasi totale aux recommandations de la norme.

Toutefois, un écart partiel a été identifié au niveau de l'Article 4 Principes (sous-article 4.3 Politiques), qui affiche un niveau de conformité de 97 %, qualifié de « Convaincant ». Cet écart, bien que mineur, mérite d'être pris en charge afin d'atteindre un niveau de conformité total et de préparer l'INPED à une mise en œuvre formelle de la norme ISO 20700.

Écart identifié

L'analyse des résultats de l'autodiagnostic révèle deux écarts par rapport aux exigences de la norme ISO 20700:2017, localisé au niveau du sous-article 4.3 Politiques. Deux critères ont été évalués à « Plutôt Vrai » (niveau 3), traduisant des pratiques formalisées et réalisées, mais non encore pleinement tracées et améliorées :

Tableau 15 : écarts identifiés par rapport aux exigences de la norme ISO 20700:2017

Critère	Libellé	Évaluation	Taux
cr 4	Le code de conduite applicable est présent dans l'accord.	Plutôt Vrai	69,5 %
cr 14	La politique couvre les données et les informations confidentielles du client ainsi que les droits de propriété intellectuelle du consultant.	Plutôt Vrai	69,5 %

Source : établi par nous-même à partir des résultats de l'autodiagnostic

Ces deux critères indiquent que les pratiques existent et sont réalisées à l'INPED, mais qu'elles nécessitent d'être davantage formalisées, tracées et intégrées de manière explicite dans les documents contractuels et les accords avec les clients.

3.1.1 Réalisation du plan d'action

Sur la base des écarts identifiés, le plan d'action suivant a été proposé et mis en œuvre afin de permettre à l'INPED d'atteindre un niveau de conformité total aux exigences de la norme ISO 20700:2017.

Tableau 16 plan d'action correctif

N	Critère	Écart constaté	Action corrective	Responsable	Délai	État
1	cr 4	Absence d'un code de conduite formalisé et absence de mention explicite de celui-ci dans les accords contractuels.	Élaborer un code de conduite formel, le faire valider par la Direction Générale, puis intégrer une clause explicite y faisant référence dans les contrats INPED/Client et INPED/Expert.	Direction Générale / DECA	3 j	réalisé
2	cr 14	La politique ne couvre pas explicitement les	Révision de la politique de confidentialité et de	DECA / Responsable Qualité	2 j	réalisé

		données confidentielles du client ni les droits de propriété intellectuelle du consultant, et ces aspects ne sont pas systématiquement intégrés dans les contrats et accords.	propriété intellectuelle et mise à jour des contrats INPED/Client et INPED/Expert			
--	--	---	---	--	--	--

Source : établi par nous-même

Durant notre période de stage, nous avons procédé à la mise en œuvre des actions correctives identifiées dans le plan d'action, en cohérence avec les exigences de la norme ISO 20700 relatives à la phase de contractualisation. À ce titre, l'élaboration et la formalisation d'un code de conduite applicable aux missions de conseil, validé par la Direction Générale, ont été effectivement réalisées. La mise en œuvre de ces actions a permis de renforcer la traçabilité, la transparence et la conformité des pratiques contractuelles de l'organisme, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité des prestations de conseil.

3.1.2 Mise en œuvre des actions correctives

A. Élaboration du code de conduite

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'action corrective cr4, un code de conduite formel applicable aux missions de conseil a été élaboré et validé par la Direction Générale de l'INPED. Ce document définit les principes éthiques et professionnels qui régissent les relations entre l'INPED, ses consultants et ses clients, couvrant notamment les aspects liés à l'intégrité, à la confidentialité, au conflit d'intérêts, à la responsabilité sociale et au développement durable. Ce code de conduite a par la suite été intégré de manière explicite dans les contrats INPED/Client et INPED/Expert, garantissant ainsi sa diffusion et son application systématique dans toutes les missions de conseil. (Voir annexe H)

B. Révision de la politique et des contrats relatifs à la confidentialité et à la propriété intellectuelle

En réponse à l'écart identifié au niveau du critère cr14, deux actions correctives complémentaires ont été proposées dans le cadre de ce travail de recherche. En premier lieu, il convient de souligner qu'un mode opératoire de préservation des données existait déjà au sein de l'INPED, attestant d'une pratique opérationnelle réelle en matière de protection des informations confidentielles. Toutefois, ce document n'était pas mentionné dans la politique interne, ni référencé dans les contrats conclus avec les clients et les experts. L'action proposée consiste donc à réviser la politique existante afin d'y intégrer explicitement les obligations de confidentialité des données du client et les droits de propriété intellectuelle du consultant, en y faisant référence au mode opératoire en vigueur. La section révisée correspondante est présentée en (Annexe I).

En second lieu, un modèle de clause contractuelle type relative à la confidentialité et à la propriété intellectuelle a été élaboré, destiné à être inséré de manière systématique dans les contrats INPED/Client et INPED/Expert. Ce modèle vise à garantir une couverture juridique claire et opposable sur ces deux dimensions pour l'ensemble des missions de conseil. Il est présenté en (Annexe J). Il est important de préciser que ces deux propositions constituent des documents de travail soumis à validation par la Direction des Études et du Conseil (DECA) et le Responsable Management de la Qualité (RMQ) avant toute mise en application officielle. Leur intégration formelle dans le système documentaire de l'INPED permettra d'assurer la cohérence et l'alignement entre les trois niveaux : politique institutionnelle, accords contractuels et mode opératoire, renforçant ainsi la traçabilité, la sécurité juridique et la transparence des missions de conseil.

3.2 Actions complémentaires réalisées durant le stage

Au-delà des actions correctives issues du diagnostic, notre intervention au sein de l'INPED a donné lieu à la réalisation d'un ensemble d'actions complémentaires, initiées dans une démarche proactive d'amélioration continue et d'accompagnement de l'organisme vers la mise en œuvre formelle de la norme ISO 20700. Ces actions, qui dépassent le cadre strict du plan d'action correctif, constituent des apports pratiques originaux directement exploitables par l'INPED.

3.2.1 Mise à jour de la fiche processus Études et Conseil

La fiche processus Études et Conseil existante au sein de l'INPED a été révisée et actualisée afin d'intégrer les exigences de la norme ISO 20700. Cette mise à jour a consisté

à aligner les étapes du processus de conseil sur les trois phases définies par la norme contractualisation, exécution et clôture en précisant pour chaque étape les activités attendues, les responsables, les documents associés et les indicateurs de suivi. Cette fiche processus actualisée constitue un outil de pilotage opérationnel permettant à l'INPED de structurer ses missions de conseil en cohérence avec les exigences normatives, tout en assurant la traçabilité et la cohérence des pratiques à travers les différentes missions. (Voir annexe K)

3.2.2 Élaboration de questionnaires structurés selon la norme ISO 20700

Dans le but de renforcer le dispositif d'évaluation de la satisfaction client et d'aligner les outils de mesure existants sur les exigences de la norme ISO 20700, nous avons élaboré des questionnaires structurés couvrant les trois phases du processus de conseil. Ces questionnaires visent à évaluer la perception des clients sur la qualité de la contractualisation, le déroulement de l'exécution de la mission et les conditions de clôture, en s'appuyant sur les critères définis par la norme. Contrairement au questionnaire de satisfaction interne de l'INPED, qui mesure la satisfaction de manière générale, ces nouveaux outils permettent une évaluation plus fine et plus ciblée de la qualité perçue à chaque phase du processus de conseil, offrant ainsi à l'INPED une base d'amélioration continue plus rigoureuse et plus alignée sur les standards internationaux. (Voir annexe L)

3.3 Recommandations générales pour la mise en œuvre formelle de la norme ISO 20700

Sur la base des résultats obtenus et des actions réalisées durant le stage, un ensemble de recommandations est formulé à l'intention de l'INPED en vue de l'officialisation de sa démarche normative et de la consolidation de l'excellence de ses prestations de conseil.

Recommandation 1 : formaliser la démarche de mise en œuvre de la norme ISO 20700

Au regard du niveau de maturité exceptionnel atteint par l'INPED (99,25 % de conformité), il est fortement recommandé d'engager formellement la démarche de mise en œuvre de la norme ISO 20700 en l'intégrant dans le plan stratégique de l'organisme. Cette formalisation permettrait de consacrer institutionnellement l'excellence des pratiques existantes et de positionner l'INPED comme un acteur de référence dans le paysage du conseil en management en Algérie.

Recommandation 2 : Intégrer la norme ISO 20700 dans le système de management de la qualité existant

Il est recommandé d'intégrer les exigences de la norme ISO 20700 dans le système de management de la qualité existant de l'INPED, en actualisant la cartographie des processus, les procédures internes et les indicateurs de performance en cohérence avec les trois phases du processus de conseil définies par la norme. Cette intégration permettrait d'assurer la cohérence et la complémentarité entre les différents référentiels normatifs mobilisés par l'organisme.

Recommandation 3 : Déployer les questionnaires structurés élaborés selon la norme

Il est recommandé de déployer les questionnaires structurés élaborés dans le cadre de cette étude auprès de l'ensemble des clients de l'INPED, afin de disposer d'une évaluation plus fine et plus ciblée de la qualité perçue à chaque phase du processus de conseil. Les données collectées permettraient d'alimenter un tableau de bord de la satisfaction client et d'orienter les actions d'amélioration continue de manière plus rigoureuse et plus alignée sur les attentes réelles des clients.

Recommandation 4 : Former et sensibiliser les consultants à la norme ISO 20700

Il est recommandé d'organiser des sessions de formation et de sensibilisation à destination des consultants et des chefs de projets de la DECA, afin de renforcer leur connaissance de la norme ISO 20700 et de leur permettre d'intégrer ses exigences dans leurs pratiques quotidiennes. Cette formation contribuerait à ancrer durablement la culture normative au sein de l'équipe et à garantir une application cohérente et homogène des bonnes pratiques de conseil.

Recommandation 5 : Mettre en place un dispositif de suivi et d'amélioration continue

Enfin, il est recommandé de mettre en place un dispositif structuré de suivi et d'amélioration continue des pratiques de conseil, intégrant des audits internes périodiques basés sur la grille d'autodiagnostic de la norme ISO 20700, des revues de processus régulières et un mécanisme de traitement des réclamations et des retours d'expérience des

clients. Ce dispositif permettrait à l'INPED de maintenir et d'améliorer en permanence son niveau de conformité aux exigences normatives et de renforcer durablement la satisfaction de ses clients.

Conclusion du chapitre 03

Ce chapitre a permis de mettre en lumière les principaux résultats issus de notre enquête empirique, en lien avec les objectifs de recherche formulés au départ. À travers l'analyse qualitative des entretiens semi-directifs, nous avons cerné les pratiques actuelles de conseil au sein de la DECA de l'INPED et le positionnement des acteurs vis-à-vis de la norme ISO 20700. L'autodiagnostic normatif a ensuite permis d'évaluer le niveau de conformité de ces pratiques aux exigences de la norme, apportant des éléments de réponse concrets à notre problématique. Enfin, l'interprétation des résultats, à la lumière du cadre théorique, a enrichi notre compréhension des conditions d'opportunité de mise en œuvre de la norme ISO 20700 et de son impact sur la qualité des prestations de conseil et la satisfaction des clients de l'INPED

CONCLUSION GENERALE

La présente recherche s'est attachée à étudier l'opportunité de la mise en œuvre de la norme ISO 20700:2017 pour l'amélioration de la qualité des prestations de conseil en management en Algérie, en prenant comme terrain d'investigation l'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED) de Boumerdes. Face à l'évolution croissante des exigences de professionnalisation du secteur du conseil et à la montée en puissance des référentiels normatifs internationaux, cette thématique revêt un intérêt stratégique indéniable, tant pour les praticiens du conseil que pour les chercheurs en management de la qualité.

L'analyse des résultats obtenus a permis d'apporter des éléments de réponse clairs à la problématique centrale portant sur l'opportunité de la mise en œuvre de la norme ISO 20700 dans le contexte spécifique de l'INPED.

Il en ressort que les pratiques actuelles de conseil au sein de l'organisme sont globalement alignées sur les exigences de la norme, témoignant d'un niveau de maturité opérationnelle avancé et d'une culture qualité profondément ancrée. Toutefois, cet alignement ne se manifeste pas de manière uniforme à travers l'ensemble des dimensions normatives. Certains aspects relatifs à la formalisation documentaire demeurent partiellement structurés, ce qui limite la reconnaissance institutionnelle de l'excellence opérationnelle déjà effective sur le terrain. Par ailleurs, les résultats de l'enquête de satisfaction confirment que la qualité des prestations de conseil et l'attitude du personnel constituent des déterminants significatifs de la satisfaction globale des clients. A cet effet, la norme pourrait devenir un vecteur de différenciation pour l'INPED, permettant un net positionnement sur le marché du conseil.

Dans l'ensemble, les résultats obtenus confirment que la mise en œuvre formelle de la norme ISO 20700 représente une opportunité stratégique réelle pour l'INPED, dont l'effort de transition serait minimal au regard du niveau de maturité déjà atteint. La formalisation et la consolidation documentaire des pratiques existantes constituent ainsi un levier essentiel pour renforcer durablement la crédibilité, la visibilité et la compétitivité des prestations de conseil de l'organisme.

Notre étude a permis une révision des processus selon le cadre normatif retenu (ISO 20700), ainsi que l'actualisation de certains documents tels que la politique de confidentialité, réécrite à l'aune des exigences normatives.

Bibliographie

1. A.Yahia-Berrouiguet, I. M. (2023). Impact of ISO 9001 Certification on Firm Performance: Case Study of Beni Saf Cement Company. *Journal of Economics and Business Research*, 29(1), pp. 158-165.
2. Abdenour, A. (2025, septembre 5). *Le rôle des consultants dans l'accélération de la digitalisation des entreprises en Algérie*. algerie.
3. Adedeji, A. J. (2025). Effect of quality management systems framework specifically ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001 and ISO 31000 standards on operational performance: an investigation of Nigeria's manufacturing sector. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, 22(03).
4. AFNOR, g. (2025, JUIN 16). Vers une Croissance Durable : Le Double Effet de la Certification sur l'Interne et l'Externe.
5. Akhtar, I. (2016). Research design. In *Research in social science: Interdisciplinary perspectives*. (pp. 68–84). *Social Research Association*.
6. Al-Ababneh, M. M. (2020). . Linking ontology, epistemology and research methodology. *Science & Philosophy*, . 75–91.
7. Álvaro Lopes Dias, R. L. (2024). Life cycle development and approach of management. *International Journal of Applied Systemic Studies*.
8. Andreassen, t. (1995). Satisfaction with public services: the case of public transportation. *Journal of services marketing*.
9. Aylin Gucukoglu, A. K. (2018). DEMARCHE DE BONNES PRATIQUES de conseil en management , une methode et des outils. *Les Cahiers de la Qualité*, 3.
10. Baaij, M. (2022). *An Introduction to Management Consultancy* . SAGE Publications.
11. bachman.w. (2024). what is management consulting.
12. Bahia, K. (2023). LE PROCESSUS DE RÉALISATION D'UN MÉMOIRE OU D'UNE THÈSE EN MARKETING. Préfaces de Jacques Nantel et Mourad Touzani.
13. Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives*. 28(1), 133–148.
14. bedaida.i. (2022). Émergence de l'enseignement supérieur privé en Algérie .
15. Bowling, A. ((1997)). *Research methods in health: Investigating health and health services*. . *Open University Press*.
16. BYERE, S. E., & Mohamed Amine M'BARKI. (2025, octobre 25). Mobilization of coaching strategies by the consultant in supporting ISO 9001 certification: Motivation and involvement. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(4), 1235 -1263.

17. Chimboza, A. (2022). Exploring the Role of Management Consultants in Organizational Readiness for the Implementation of Strategic Change: The Change Recipient's Perspective.
18. CMC Global (2017). (n.d.). Guidelines for Management Consultancy Services. Retrieved novembre 01, 2025, from https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/cmc-global_20700_toolbox_-_1st_edition_2017-09_0.pdf
19. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
20. CSQA „Strategy Club . (2022 .2023). . Standardization of Consulting Activities.Guidelines for Management Consultancy Services. CSQA Certification.
21. DAHAK, A. &. (2022). mémoire de master.
22. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
23. djennadi, I. (2025). la qualite dans les services.
24. Djihane Bala, A. F. (2022). Contribution to the Implementation of an Integrated Management System in Accordance with ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015 and ISO 45001, 2018 Standards: A Case Study of AMENHYD Company in Algeria. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, XII, 175-192.
25. Djordjević, A., Milovanović, G., & Stanković, J. (2022). Business customer satisfaction with B2B consulting services: AHP-based criteria for a new perspective. *Sustainability*, 14(12). doi:<https://doi.org/10.3390/su14127437>
26. Dr Simon Haslam. (2018, jun). So What Makes a Successful Consulting Project? *Management Consulting Journal*, 1(1), 06.
27. Eduards Aksjonenko, D. R. (2024). Literature Review on Management Consulting Collaboration with Companies While Crafting Strategy. *Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Conference*, 1, 19-23.
28. EIGLIER, P. L. (1991). *Servuction : le marketing des services*. paris .
29. Experts-Gestion GCL. (2025, juillet). experts- gestion GCL. Retrieved Octobre 31 octobre 2025, 2025, from <https://expertsgestion-gcl.fr/experts-gestion-gcl/marche-du-conseil-en-gestion-en-2025-opportunités/>
30. Ferhane, F. (2022, decembre 21). La transformation digitale comme appui à l'émergence de l'économie de la connaissance. 1(2), p. 26.
31. Gauthier, B. (2010). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. (5. edition, Ed.) *Presse de l'université du Québec*.

32. GILBERT, (. L. (2008). *Le conseil en management, analyses et études de cas.* paris: edition dunod.
33. GRENIER, (. B. (2003). *Auditer et contrôler les activités de l'entreprise.* paris: edition foucher.
34. Grönblom, E., & Robert Reisner. (2025, mars 28). Interpreting Resistance: Management Consultants' Insights on the Nature and Role of Resistance in Organizational.
35. Grönroos, C., & Voima, P. (2023). Value co-creation in consulting engagements: Implications for client satisfaction and relational outcomes. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(2), 145-162.
36. Hall-Stead, S. (2025, janvier). Raising Client Confidence in Consulting Work. *Management Consulting Journal*, 8(1), 10-16.
37. Hansen, M. T., & Sia, S. K. (2024). High-touch and high-tech in advisory encounters: Managing relational and digital interfaces in professional services. *Industrial Marketing Management*, 118, 85–97. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.006>
38. hussen, M. q., & Qabas zouhair Abdel karima. (2025, juin). A realistic study of the possibility of implementing a food safety management system(ISO22000:2018) an case study for Baghdad soft drinks company for the period 2023-2024. *Warith Scientific Journal*, 07(22).
39. Ibtissam , E., mohamed , h., & adil , a. (2020, decembre). Impact of ISO 9001 Certification on Organizational Performance: State of the Art. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 31(03), 648-654.
40. Isabel Boni-Le Goff, C. N. (2020). Parler en expertes Les pratiques langagières dans le conseil en management. *Sociétés Contemporaines*, 73-97.
41. International Organization for Standardization. (2017). *ISO 20700:2017 — Guidelines for management consultancy services.* ISO. <https://www.iso.org/standard/63501.html>
42. Ivan Rueda, G. T. (2025, aout 13). The influence of ISO 9001 certification on the productivity of the Ecuadorian. "Problems and Perspectives in Management", 23, 232-244.
43. Jai, S., & Malin Malki Jacoub . (2023). Management Consultants managing strategic change . *Business Studies Uppsala University*.
44. James, W. (1907). Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking.
45. Johns. (1992). Quality Management in the Hospital Industry: Part 1. Definition and Specification. *International Journal of Contemporary Hospitality Managemen*.
46. Juran, J. M.-H. (1999). *Juran's quality handbook (5th ed.)*. McGraw-Hill.

47. Kahombera, R. &. (2018). satisfaction des étudiants dans une institution d'enseignement universitaire. *Cahiers de Psychologie Cognitive-Current Psychology of cognition*.
48. Kempf, A. (2000). *Méthodologie de la recherche en sciences sociales et humaines*. Paris: Armand Colin.
49. khouloud, E. M. (2024). Développement du SERVQUAL et l'industrie de l'accueil : une revue de littérature. *African Scientific Journal*, 3(23), 776 -790.
50. Korobka, S. (n.d.). MANAGEMENT CONSULTING IN THE ORGANIZATIONALMANAGEMENT SYSTEM. Iviv, ukraine.
51. Kotler, p. (1991). *Marketing management, analysis ,planning, implementation and control* . Englewood Cliffs Prentice.
52. KOTLER, P. K. (2006). *Marketing et management*.
53. Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession* .
54. Langley, A. (1989). In search of rationality:The purposes behind the use of formal analysis in organizations. *Administrative Science Quarterly* (Vol. 34).
55. Lee, A. K. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. , *The International journal of human ressource management*, 23(1), 126-146. doi: 10.1080/09585192.2011.561247
56. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2024). Customer experience management in B2B markets: Toward a dynamic and integrative framework. *Journal of Business Research*, 172.
57. Liu, Y., Li, Y., & Zhang, L. (2021). The role of trust and commitment in B2B professional services relationships. : *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(9), 1584–1597.
58. Lorrain, M. R.-J. (2023). Entre changement et organisation : le travail de consultant,source clinique et ressources réflexives psychosociologiques. *Ad Machina*(7), 323–343.
59. Lovelock, C. w. (2004). *marketing des services*”,. paris: pearson education.
60. MARCELINO, E. (2025, juillet 04). certification-qse. Retrieved novembre 21, 2025, from <https://www.certification-qse.com/faut-il-se-faire-accompagner-par-un-consultant-iso-9001-pour-reussir-son-audit/>
61. Mark, S. P. (2009). *Research methods for business students*.
62. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

63. Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. (Vol. 3). Organization Science.
64. Parasuraman A, V. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service. *Journal of Retailing*, 12-40.
65. POMPEI, (. (2010). Accompagner la performance des manager. paris : édition dunod.
66. Power, M. (1997). the audit society: Rituals of verification. *Oxford University Press*.
67. Renato Lopes da Costa, N. S. (2020, mars). DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL CONTEXT IN. *International Journal of Management Practice*, 22.
68. Rihawi, B. (2024). The impact of ISO 22000: 2018 on food facilities performance with multiple production lines. *CYTA – JOURNAL OF FOOD*, 22(01).
69. Sabri Mekimah, N. S. (2020). The Impact of Food Safety Management System ISO 22000 on Customer Satisfaction and Loyalty, Case Study of Coca-Cola Company in Algeria. *Journal of Economics and Business*, 34.
70. Sara MATRADI, Y. M. (2022, MARS 31). The Effect of ISO 9001 Certification on Financial Performance: A Systematic Review. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1).
71. Saunders, M. L. (2023). Research methods for business students .
72. Schein, E. H. (1988). Process Consultation, Volume I: Its Role in Organization Development.
73. SGHARI, A. (2020). Participation of external consultants and management of an organizational change project: Longitudinal case study. *Recherches en Sciences de Gestion*(138), 157 to 181.
74. syntec-conseil. (2024-2025). Le marché du Conseil en France. Retrieved from <https://syntec-conseil.fr/actualites/le-marche-du-conseil-en-france-2024-2025/#:~:text=Un%20r%C3%A9sultat%20en%20demi%20teinte,directement%20l'activit%C3%A9%20de%20conseil>.
75. Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*.
76. Urwin, B. (2005). Project delivery in a major consulting organisation. *Australian Journal of Civil Engineering*, 2(1), 51-54. doi: 10.1080/14488353.2005.11463914
77. Uşar, D. D. (2024). Impact of ISO Certifications on Corporate Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange-Listed Manufacturing Companies. *Economic and Business Aspects of Sustainability*.

78. Uşar, D. D. (2024). Impact of ISO Certifications on Corporate Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange-Listed Manufacturing Companies. *Economic and Business Aspects of Sustainability*.
79. Veljković, S. &. (2010). MODELS FOR MEASURING CUSTOMER SATISFACTION AT THE NATIONAL LEVEL. *ECONOMIC THEMES*, 383 - 402.
80. Vivek, V. G. (2024). ISO 9001 Implementation: Boosting Sustainable Performance in Manufacturing MSMEs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1-13.
81. Witell, L., Gustafsson, A., & Kristensson, P. (2021). Measuring service quality and satisfaction in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*, 41(13-14).
82. Zeithaml, V. A. (1990). LDelivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Free Press.
83. Zidane, O. H. (2021). La Certification Du Système Management De La Qualité Et La Performance à L'exportation : L'expérience Des Entreprises Publiques Industrielles Algériennes. *Revue des Sciences Économiques, de Gestion et des Sciences Commerciales*.

LISTES DES ANNEXES

Annexe A – POLITIQUE QUALITE

 المعهد الوطني للتأهيل والتنمية الصناعية Institut National de la Productivité et du Développement Industriel	Système de Management de la Qualité	Référence : F.PTQ-GOV-01
	POLITIQUE	Version : 02
	POLITIQUE QUALITE INPED	Date d'application : 09 Février 2025
		Page : 1 sur 1

Depuis sa création en 1967, l'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel par abréviation **INPED** s'est forgé une notoriété et une réputation par la qualité de ses services et par la diversité de ses domaines de compétences notamment la formation et le perfectionnement, les études, le conseil et l'assistance aux entreprises.

Devant les changements effrénés et les exigences du climat des affaires, la démarche qualité s'impose à l'Institut qui est tenu de s'adapter d'une manière permanente pour se maintenir et améliorer la qualité de ses prestations et ses performances dans un cadre organisé qui le hisserait à un niveau de compétitivité nationale et internationale et garantirait sa pérennité.

La Direction Générale de l'INPED reste soucieuse et s'active dans la consécration, au sein de son personnel, des principes suivants :

- Satisfaction **client** au centre de ses préoccupations
- Anticipation et réactivité
- Engagement, et communication
- Créativité et innovation

La Directrice Générale de l'INPED **s'engage** avec détermination à la concrétisation de cette ambition, et se projette également dans une dynamique stratégique réfléchie visant à s'adapter à un contexte externe en perpétuelle mutation.

Elle **s'engage** également dans une démarche d'amélioration continue et d'intégration de la notion de développement durable à travers la mise en place d'un Système de Management de la Qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 v 2015.

A cet effet, la Direction Générale de l'INPED a fixé les objectifs fondamentaux ci-après :

- Améliorer le degré de satisfaction de ses **clients**
- Améliorer la communication avec ses **clients**
- Développer la compétence du **personnel** de l'institut par la formation
- Améliorer la rentabilité de l'institut

En ma qualité de Directrice Générale de l'INPED, **je m'engage** avec la participation de tout le personnel de l'institut à :

- Prendre les dispositions nécessaires en vue de satisfaire aux exigences applicables, y compris les exigences des clients ;
- Marquer une importance particulière quant à la réussite du SMQ et à son amélioration continue ;
- Veiller à la mobilisation des ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs fixés.

Une Responsable **Management Qualité** est nommée au niveau de la Direction Générale. Elle est chargée de la mise en place et du suivi du Système de Management de la Qualité, Elle a le plein soutien pour définir, mettre en œuvre et entretenir le Système de Management Qualité de l'INPED.

Madame NEKKA Radia




Annexe B – GUIDE D'ENTRETIEN

Le présent guide d'entretien a été élaboré dans le cadre d'une recherche portant sur l'étude d'opportunité de la mise en œuvre de la norme ISO 20700:2017 au sein de l'INPED. Il est structuré selon la logique de la roue de Deming (PDCA — Plan, Do, Check, Act), qui constitue le fil conducteur méthodologique de cette recherche. Cette structuration permet d'aborder de manière progressive et cohérente les différentes dimensions de la qualité des pratiques de conseil, depuis leur planification jusqu'à leur amélioration continue.

PLAN	DO	CHECK	ACT
Planification	Réalisation	Vérification	Amélioration
<i>Q1 — Q2 — Q3</i>	<i>Q4 — Q5 — Q6 — Q7</i>	<i>Q8 — Q9</i>	<i>Q10 — Q11 — Q12 — Q13</i>

Remerciements à l'interviewé

Présentation de l'étudiant et de son cadre de recherche

PLAN — Planification

État des lieux et structuration des pratiques de conseil

Objectif : Identifier et comprendre comment les missions de conseil sont planifiées et organisées au sein de l'INPED, en évaluant le niveau de structuration des pratiques existantes

Axe 1 Pratiques actuelles du conseil à l'INPED

Q1. Comment décririez-vous le fonctionnement actuel des missions de conseil à l'INPED ?

→ Quelles sont les principales étapes suivies depuis la réception d'une demande client jusqu'à la clôture de la mission ?

→ Existe-t-il des procédures formalisées encadrant ce processus ? Si oui, lesquelles ?

→ Comment les équipes d'experts sont-elles constituées et coordonnées ?

Q2. Quels sont, selon vous, les principaux points forts des prestations de conseil délivrées par l'INPED ?

→ Qu'est-ce qui distingue l'INPED des autres organismes de conseil en Algérie ?

→ Sur quels aspects les clients expriment-ils le plus de satisfaction ?

Q3. Quelles sont les principales limites ou difficultés rencontrées dans la conduite des missions de conseil ?

→ Avez-vous des difficultés liées au respect des délais, à la gestion des ressources ou au suivi des missions ?

→ Quels sont les écarts les plus fréquemment observés entre les objectifs fixés et les résultats obtenus ?

DO Réalisation

Structuration et exécution des missions de conseil

Objectif : Collecter des informations précises sur la manière dont les missions de conseil sont concrètement conduites à l'INPED, en analysant la formalisation des engagements, la communication et l'évaluation des résultats

Axe 2 Structuration des missions de conseil

Q4. Dans quelle mesure la satisfaction des clients est-elle prise en compte tout au long des missions ?

→ Disposez-vous de mécanismes formels d'évaluation de la satisfaction client ? Si oui, comment fonctionnent-ils ?

→ Comment les retours d'expérience des clients sont-ils intégrés dans l'amélioration continue des pratiques ?

Q5. Comment les engagements entre l'INPED et ses clients sont-ils formalisés avant le démarrage d'une mission ?

→ Quels documents contractuels sont systématiquement établis (contrat, offre technico-financière, ODS) ?

→ Comment les objectifs, livrables, délais et responsabilités sont-ils définis et documentés ?

→ Existe-t-il des clauses relatives à la confidentialité et à la propriété intellectuelle dans les contrats ?

Q6. Comment la communication avec le client est-elle assurée tout au long de la mission ?

→ Quels canaux et supports de communication sont utilisés (réunions de suivi, mail, rapports d'avancement) ?

→ Un planning d'intervention est-il élaboré et partagé avec le client ? Est-il actualisé régulièrement ?

→ Comment les réserves ou insatisfactions éventuelles du client sont-elles prises en charge en cours de mission ?

Q7. Comment les résultats sont-ils évalués et validés à la fin d'une mission ?

→ Quelle est la procédure de validation des livrables par le client avant la clôture officielle ?

→ Comment le bilan de fin de mission est-il formalisé et archivé ?

→ Existe-t-il un dispositif de capitalisation des retours d'expérience pour les missions futures ?

CHECK Vérification

Évaluation de l'alignement des pratiques avec la norme ISO 20700

Objectif : Explorer la connaissance de la norme ISO 20700 par les répondants et évaluer dans quelle mesure les pratiques actuelles de l'INPED sont alignées sur ses exigences

Axe 3 Connaissance et alignement avec la norme ISO 20700

Q8. Avez-vous connaissance de la norme ISO 20700:2017 — Guidelines for Management Consultancy Services ?

→ Si oui, quel est votre niveau de connaissance de cette norme et de ses principales exigences ?

→ Avez-vous eu l'occasion d'étudier ou d'appliquer tout ou partie de ses recommandations dans votre pratique ?

Q9. Dans quelle mesure pensez-vous que les pratiques actuelles de l'INPED sont alignées sur les exigences de la norme ISO 20700 ?

→ Identifiez-vous des correspondances entre vos pratiques et les trois phases de la norme (contractualisation, exécution, clôture) ?

→ Y a-t-il des exigences de la norme qui vous semblent non encore couvertes par les pratiques

Actuelles ?

ACT Amélioration

Opportunité et leviers de mise en œuvre de la norme ISO 20700

Objectif : Explorer la perception des répondants quant à l'opportunité de la mise en œuvre formelle de la norme ISO 20700, identifier les bénéfices attendus, les leviers disponibles et les obstacles potentiels

Axe 3 (suite) Opportunité de la mise en œuvre de la norme ISO 20700

Q10. Pensez-vous que la mise en œuvre formelle de la norme ISO 20700 serait bénéfique pour l'INPED ? Pour quelles raisons ?

→ Quels bénéfices concrets attendriez-vous de son adoption (qualité, crédibilité, satisfaction client) ?

→ Dans quelle mesure cette démarche contribuerait-elle à renforcer le positionnement de l'INPED sur le marché du conseil ?

Q11. Quels seraient, selon vous, les principaux leviers facilitant l'adoption de la norme ISO 20700 au sein de l'INPED ?

→ Le système de management de la qualité existant constitue-t-il une base favorable à cette démarche ?

→ Quelles ressources (humaines, documentaires, financières) seraient nécessaires pour mener à bien ce projet ?


Q12. Quels seraient les principaux obstacles ou freins à son adoption ?

→ Identifiez-vous des résistances au changement, des lacunes en compétences ou des contraintes organisationnelles ?

→ Quelles mesures d'accompagnement seraient nécessaires pour lever ces obstacles ?

Q13. Avez-vous des remarques ou suggestions complémentaires concernant l'amélioration de la qualité des prestations de conseil à l'INPED ?

**Annexe C- QUESTIONNAIRE DE
SATISFACTION CLIENTS**

 <p>المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية Institut National de la Productivité et du Développement Industriel</p>	Système de Management de la Qualité Formulaire d'enregistrement Enquête de satisfaction client	Référence : FOR-ETC-03
		Version : 02
		Date d'application : 10/11/2024 Page : 2 sur 2

IDENTIFICATION DU CLIENT :

Nom ou Raison sociale :

Adresse

Portable :

Tél :

Fax :

Mail :

Nom et prénom de l'interlocuteur :

Fonction :

INTITULE DE L'ÉTUDE :

Veillez mettre un X dans la case de votre choix

1 Non satisfait 2 Moyennement satisfait 3 Satisfait 4 Très satisfait

1. SATISFACTION GLOBALE					
N°	QUESTION	Niveau de satisfaction			
		1	2	3	4
1	Comment évaluez-vous la réactivité de l'INPED ?				
2	Comment voyez-vous l'évolution de la qualité du service/produit fourni par l'INPED ?				
3	Comment évaluez-vous la disponibilité de l'INPED ?				
4	Comment évaluez-vous la Qualité de l'accueil téléphonique				
	Comment évaluez-vous la Qualité des offres techniques et financières				
	Comment évaluez-vous la Qualité des documents et rapports fournis				

2. QUALITE DE SERVICE					
N°	QUESTION	Niveau de satisfaction			
		1	2	3	4
5	Comment évaluez-vous les canaux de communication entre vous et notre organisation ?				
6	Comment évaluez-vous le traitement que nous faisons de vos réclamations ?				
7	Comment évaluez-vous notre réponse à vos réclamations ?				
8	Comment jugez-vous notre engagement par rapport à la conformité aux exigences contractuelles ?				

3. ATTITUDE					
N°	QUESTION	Niveau de satisfaction			
		1	2	3	4
9	Que diriez-vous sur l'implication de notre personnel ?				
10	Comment évaluez-vous le délai de traitement de vos demandes/commandes ?				

Dans le cas d'une insatisfaction, merci de donner plus de détails :

.....

Vos remarques ou suggestions d'amélioration :

.....

Merci de nous renvoyer le formulaire soit par mail, soit par Fax à :

Email : decinped@gamil.com / conseil@inped.edu.dz Fax : 024 79 48 94

Fait, le 10/07/2025

Annexe D- LOGIGRAMME

Etapas	Responsable	Activité	Documents
CONTRACTUALISATION	DG/DECA	Réception et examen de la demande	Cahier de charge, Besoins clients
	DECA	Analyse de faisabilité	Revue des exigences clients
	DECA /SECRETAIRE	Élaboration de la proposition	Offre technique, financière, équipe de projet
		Transmission de l'offre	Bordereau d'envoi
	DG/DECA	Offre retenue ? (Oui / Non) Analyse des causes (si Non)	Contrat et ordre de service
	DECA/EXPERTS	Formalisation de l'accord	Liste des experts et leurs contacts
EXECUTION	DECA/EXPERTS	Confirmation du chef de projet et communication de la structure de gouvernance.	Contrats experts
	DECA/EXPERTS	Contractualisation formelle des experts	Planning d'intervention
	DECA/EXPERTS	Validation du calendrier détaillé et des jalons de livraison avec le client.	Rapports, livrables selon le contrat
	DECA/EXPERTS	Réalisation de la prestation	Factures, fiches d'évaluation, attestation de bonne exécution
CLOTURE	DECA/DAF	Facturation et évaluation de prestation	Dossier archivé

Annexe E- MATRICE A CONDONSES

	A : Pratiques actuelles du conseil à l'INPED	B : Satisfaction des clients et amélioration de la qualité	C : Opportunité de la mise en oeuvre de la norme ISO 20700
<p>1 : Entretien_01_Directeur_DE CA</p>	<p>Si l'offre est retenue les travaux sont lancés par un ODS de démarrage</p> <p>des échanges entre les experts et le client</p> <p>réseau d'experts compétents classés par spécialisation</p> <p>certains experts qui ne respectent pas toujours les délais fixés</p>	<p>La satisfaction des clients occupe une place centrale dans notre démarche qualité</p> <p>Une enquête de satisfaction est systématiquement effectuée à la fin de chaque projet</p> <p>ce que les réserves éventuellement émises sur les livrables soient prises en charge avant toute facturation</p> <p>Une évaluation individuelle des experts est également réalisée en fin de projet</p> <p>Chaque phase est clôturée par les livrables transmis au client</p> <p>Ces données nous permettent d'identifier les points forts et de corriger les écarts pour les missions futures</p>	<p>Je n'ai pas connaissance de cette norme en particulier</p> <p>je n'en ai jamais entendu parler</p> <p>alors je pense que son adoption pourrait être très bénéfique pour l'INPED</p> <p>Nous cherchons constamment à renforcer notre crédibilité vis-à-vis de nos clients et à améliorer notre positionnement sur le marché algérien du conseil</p> <p>Une reconnaissance internationale ne pourrait que valoriser nos prestations</p>

<p>2 : Entretien_02_Chef_Projet</p>	<p>la constitution de l'équipe d'experts</p> <p>l'analyse des besoins du client</p> <p>la préparation de l'offre technique et la planification des interventions</p> <p>contrat signé</p> <p>lance les travaux par un ODS et j'élabore le planning en collaboration avec le client</p> <p>coordonne ensuite les experts tout au long de la mission et assure le lien avec le client pour garantir la conformité des livrables</p> <p>d'une réputation solide dans le secteur du conseil</p> <p>le manque d'effectifs dans la direction rend difficile un suivi régulier et efficace de toutes les missions en cours simultanément</p>	<p>nous recueillons systématiquement l'avis du client</p> <p>je m'assure personnellement que toute réserve émise par le client est prise en compte et traitée avant la validation finale des livrables</p> <p>chaque livrable est soumis à la validation du client</p> <p>Une évaluation des experts est ensuite réalisée pour capitaliser sur les bonnes pratiques</p> <p>faire un bilan avec mon équipe après chaque mission pour en tirer des enseignements concrets et améliorer nos interventions futures</p>	<p>je travaille selon les procédures internes de l'INPED et les exigences de nos clients</p> <p>Je n'ai pas eu l'occasion de me pencher sur des référentiels normatifs spécifiques au conseil en management</p> <p>C'est la première fois que</p> <p>j'entends parler de l'ISO 20700</p> <p>Pourquoi pas</p> <p>Si cette norme apporte un cadre structurant pour mieux gérer les délais</p> <p>clarifier les responsabilités et améliorer la qualité des livrables</p> <p>alors elle répond exactement aux problèmes que je rencontre au quotidien sur le terrain</p>
---	---	--	---

<p>3 : Entretien_03_Expert_Consultant</p>	<p>la phase d'exécution des missions</p> <p>une équipe constituée par la DECA en fonction de mes compétences et de la nature de la mission</p> <p>chef de projet coordonne nos interventions et assure le lien avec le client</p> <p>Le planning est défini en amont et nous sommes tenus de respecter les délais et les livrables convenus</p> <p>la diversité et la compétence de ses experts</p> <p>mal à respecter les délais</p> <p>les missions sont trop chargées</p>	<p>je maintiens un dialogue constant avec le client pour m'assurer que mes livrables répondent à ses attentes réelles</p> <p>je le prends en charge immédiatement sans attendre la fin de la mission</p> <p>une évaluation formelle est réalisée et ses résultats me sont communiqués par la DECA pour améliorer mes pratiques futures</p> <p>mes livrables sont soumis à la validation du client via le chef de projet</p> <p>Une évaluation de ma performance est également réalisée par la DECA</p>	<p>je ne connais pas cette norme</p> <p>je me concentre sur mon domaine de spécialisation et les exigences techniques de mes missions</p> <p>une telle norme clarifie les rôles et responsabilités du consultant vis-à-vis du client</p> <p>serais tout à fait favorable à son adoption</p> <p>Une norme internationale reconnue donnerait aussi plus de crédibilité à nos interventions</p> <p>L'obstacle principal que je vois serait la nécessité de former tous les experts à ses exigences</p>
<p>4 : Entretien_04_Responsable_Qualite</p>	<p>le processus de conseil à l'INPED est bien documenté et encadré par des procédures claires</p> <p>depuis la réception de la demande client jusqu'à la clôture de la mission</p> <p>d'assurer la traçabilité de toutes les actions réalisées</p> <p>Notre système de management de la qualité est indéniablement un point fort</p> <p>en cours de certification témoigne de notre engagement envers la qualité</p> <p>des lacunes</p>	<p>La mesure de la satisfaction client est intégrée dans notre système de management de la qualité</p> <p>Les résultats sont analysés et font l'objet d'un suivi rigoureux</p> <p>La validation des livrables par le client est une étape obligatoire avant la clôture</p> <p>une revue de processus est organisée périodiquement pour définir des plans d'amélioration</p> <p>C'est un cycle vertueux</p>	<p>ne fait pas partie des référentiels que j'ai eu à étudier jusqu'à présent</p> <p>Si cette norme définit des lignes directrices pour les services de conseil</p> <p>elle s'inscrirait naturellement dans notre démarche qualité</p> <p>Nous disposons déjà d'un système documentaire solide et de procédures qui pourraient servir de base</p> <p>L'intégrer à notre démarche de certification serait logique et cohérent</p>

	subsistent concernant le respect des délais et le suivi post-mission		formation du personnel
--	---	--	---------------------------

Annexe F-
GRILLE D'AUTODIAGNOSTIC
ISO 20700

cr 6	La gouvernance du projet définit la structure de management y compris les représentants du client.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	Contrat client
cr 7	La gouvernance du projet définit les politiques, les processus et les méthodologies à mettre en place.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	offre de service, contrat client
cr 8	La gouvernance du projet définit les responsabilités et les livrables des parties prenantes.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	Contrat client
cr 9	La gouvernance du projet définit le processus d'identification et de management des risques.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	deja traiter avant , une CARTOGRAPHIE des risques est elaboree selon la procedure interne
cr 10	La gouvernance du projet définit les mécanismes et les moyens de contrôle.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	les corespondences , les mails , les enquetes de satisfaction client
cr 11	La gouvernance du projet est assurée conjointement avec le client.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	l'accord client
cr 12	Le consultant n'accepte que les missions qu'il est capable d'accomplir.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	selection des experts
cr 13	Le consultant adopte une stratégie et une politique efficaces pour communiquer avec les parties prenantes au cours de la mission.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	pour assurer le bon deroulement de la mission
cr 14	La politique couvre les données et les informations confidentielles du client ainsi que les droits de propriété intellectuelle du consultant.	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	
cr 15	Le consultant n'utilise pas les données des parties prenantes sans autorisation.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	

cr 16	Le résultat et les livrables de la mission concernant les droits de propriété intellectuelle du consultant sont convenus pendant la phase de proposition.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	accord client
cr 17	Le consultant a une responsabilité sociale de la démonstration de l'apport aux parties prenantes et de la contribution au développement durable.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	c'est selon l'entreprise accompagnée et le projet mobilise
cr 18	Le consultant a une responsabilité sociale d'une gouvernance de projet incluant la transparence.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 19	Le consultant a une responsabilité sociale du respect des normes ou principes qui sont documentés par les organismes pertinents.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	cv des experts , certificats de bonne maitrise des referentiels
cr 20	Le consultant évalue et atténue en performance les risques liés à la mission pour la santé et la sécurité des consultants et des autres parties prenantes pertinentes.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 21	Le consultant coordonne et implique les ressources nécessaires pour réduire au minimum, surveiller et contrôler la probabilité et les conséquences d'événements imprévus.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 22	Le consultant prend en considération les risques commerciaux et les risques liés au projet.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 23	Le consultant intègre la méthode de management du risque et de la qualité dans la phase de proposition.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
4.4	Evaluation et amélioration continues	conforme	100%		

cr 24	Le consultant met en place un processus structuré d'évaluation continue permettant la mémorisation et l'évaluation des résultats de la mission.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	les rapports intermediaires
cr 25	L'efficacité de la mission est évaluée en fonction des critères d'évaluation, de la politique et de la stratégie figurants dans l'accord.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 26	Le consultant dispose d'un processus permettant un retour d'expérience du travail qu'il entreprend.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
4.5	Réclamation et litiges	conforme	100%		
cr 27	Le consultant dispose d'un processus communiqué clairement au client pour traiter les réclamations et les litiges	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	les reclamations sont traites immediatement par des seances de travail
Art. 5	Proposition	conforme	100%		
5.1	Generalites	conforme	100%		
cr 28	L'analyse de la situation existante est réalisée par le client et le consultant.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	par l'expert pour avoir une idee de son travail
cr 29	L'identification des besoins du client est réalisée par le client et le consultant.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	certaines besoins sont identifies par l'expert lors des visites
cr 30	La sélection du fournisseur est réalisée par le client et le consultant.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	selon les clients , la plupart des temps c l'expert qui fait le choix a cause de son expertise
cr 31	La définition des spécifications est réalisée par le client et le consultant.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	

cr 32	La négociation et l'accord sont réalisés par le client et le consultant.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
5.2	Objectifs	conforme	100%		
cr 33	L'accord est conclu par le consultant que s'il protège les intérêts du client et du consultant.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
5.3	Données d'entrée	conforme	100%		
cr 34	Les données d'entrée comprennent : les besoins perçus, les attentes et les souhaits du client, les contraintes et les risques potentiels inhérents à la mission et les éventuels changements.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	mentionnée dans la fiche processus
5.4	Résultats	conforme	100%		
cr 35	L'accord détermine les services et les livrables à fournir et définit les droits et obligations de chacune des parties.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	Contrat client
cr 36	La proposition du consultant au client inclut : le contexte, les services et les livrables, la méthode et le plan de travail, les rôles et les responsabilités, ainsi que les conditions contractuelles.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	l'offre de service
cr 37	L'accord contient des faits pertinents (des descriptions précises, des objectifs du client, les raisons nécessitant la mise en place de la mission, les hypothèses et leurs conséquences, le périmètre et les limites de la mission).	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 38	Le client comprend la nécessité de partager toutes les informations pertinentes et significatives.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	pour assurer ses objectifs

cr 39	L'accord spécifie les contraintes et les risques associés à la mission dans la mesure où ils sont connus et identifiés.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 40	L'accord comprend une description des services à fournir, des résultats escomptés, des livrables de la mission et des conditions et du processus de réception formelle.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	le contrat , l'offre technique
cr 41	L'accord comporte un plan de travail.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 42	L'accord définit les rôles, les responsabilités et toutes les ressources.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	contrat client
cr 43	L'accord spécifie les processus de prise de décision, de direction et de contrôle en incluant la désignation d'un animateur/responsable de projet.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 44	L'accord définit la façon dont il sera procédé à l'évaluation.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 45	L'accord précise les conditions générales relatives à la facturation.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	les factures , bon de commandes
Art. 6	Réalisation	conforme	100%		
6.5	Contenu	conforme	100%		
cr 47	La phase de réalisation intègre : l'ajustement du plan de travail convenu, la mise en oeuvre du plan de travail, le management et le suivi de la mission, les approbations et la réception formelle de la mission.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	

cr 48	Le consultant implique le client dans la phase de réalisation et obtient son approbation sur le plan ajusté.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 49	Les décisions finales relatives à la mission sont prises par le client.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	le projet est mobilise par l'expert mais les livrables sont liés au client donc c lui qui décide
cr 50	Les litiges entre le client et le consultant sont traités conformément aux termes de l'accord.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 51	Le consultant informe et renégocie l'accord avec le client s'il s'aperçoit que les missions ne pourront pas être atteintes conformément aux termes de l'accord.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 52	Le consultant mène sa mission avec efficacité et efficacité	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 53	Les ressources engagées dans la mission sont rendues disponibles et gérées selon l'accord entre le consultant et le client.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	respect de contrat
cr 54	L'avancement de la mission est surveillé en fonction du plan de travail et de l'enregistrement.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	rapports délivrés au clients
cr 55	Le consultant dispose d'un système ou d'un processus de gestion des évolutions (pour traiter les écarts, les modifications du contexte, les changements dans l'environnement, dans les attentes et les changements chez le consultant).	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	évolution réglementaire et normative comme donnée d'entrée présent dans la fiche processus
Art. 7	Clôture	conforme	100%		

7.4	Résultats	conforme	100%		
cr 56	Toutes les parties sont libérés de leurs obligations dans l'accord.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 57	Toutes les parties prenantes continuent à avoir une compréhension commune des obligations continues, en particulier le consultant et le client (par exemple, les garanties, la confidentialité, les droits intellectuels, les questions en suspens, etc.).	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 58	Toutes les parties prenantes parviennent à un accord financier concernant les factures, les dépenses.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	ods de démarrage
7.5.1	Questions juridiques et contractuelles	conforme	100%		
cr 59	Le consultant traite en temps opportun et de manière efficace toutes les questions juridiques et contractuelles conformément à l'accord.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	selon le contrat
7.5.2	Evaluation finale et améliorations	conforme	100%		
cr 60	Le consultant dispose d'un processus permettant un retour d'expérience du travail entrepris dans un but d'amélioration.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	enquête de satisfaction clients
cr 61	Le consultant dispose d'un processus systématique pour assurer que les points forts et les opportunités d'amélioration sont enregistrés et communiqués au personnel.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	selon la procédure interne , gestion des opportunités , ces dernières sont identifiées analyses et prise en charge
7.5.3	Questions administratives	conforme	100%		


cr 62	Le consultant dispose d'un processus efficace pour assurer que toutes les questions administratives sont traitées en temps et en heure.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
7.5.4	Communication	conforme	100%		
cr 63	Le consultant assure que toutes les obligations concernant la communication relative à la mission sont remplies (par exemple, accords de confidentialité, préparation d'études de cas, articles, demandes de références, etc.)	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 64	Le client est débriefé à la fin de la mission.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 65	Le consultant traite toutes les questions mineures restées en souffrance après l'exécution de la mission de façon à pouvoir effectuer la clôture.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	respect de contrat

Annexe G- ANALYSE PESTEL

FACTEUR	ÉLÉMENTS D'ANALYSE (contexte INPED — Processus Conseil)
P — Politique	<ul style="list-style-type: none"> • Forte implication de l'État dans le développement industriel et la diversification économique. • Orientation des politiques publiques vers l'amélioration de la compétitivité des entreprises. • Programmes nationaux de soutien aux PME et à la modernisation industrielle. / Programme d'aide de l'Etat à la certification et l'accréditation • Dépendance aux décisions ministérielles pour les orientations stratégiques de l'INPED. • Stabilité politique globalement favorable aux institutions publiques. • Adoption en 2020 de la norme ISO 20700 par le CTN 59 « Systèmes de management » et publié par l'IANOR avec le code NA 18248/2020 <p>Le processus études et conseil est fortement aligné avec les priorités gouvernementales.</p>
E — Économique	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification hors hydrocarbures : demande accrue en conseil stratégique et en management • Taux d'inflation élevé impactant directement les prix des prestations conseil (menace) • Développement du secteur privé (PME/PMI) : nouveau marché pour le conseil de l'INPED • Trésorerie fragile de l'INPED pouvant limiter les investissements dans les outils de conseil • Masse salariale élevée pesant sur la rentabilité du pôle conseil • Révision des normes certifiables et accréditables
S — Socioculturel	<ul style="list-style-type: none"> • Montée de la culture qualité et de la certification (ISO, HACCP, etc.). • Besoin croissant de formation et d'accompagnement des compétences managériales. • Résistance au changement dans certaines organisations. • Valorisation progressive de l'expertise locale en conseil. • Attentes élevées en matière de résultats concrets et rapides. <p>Nécessité d'un accompagnement pédagogique et de proximité pour réussir les missions de conseil.</p>

<p>T — Technologique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisation progressive des entreprises algériennes. • Développement des outils de diagnostic, data analysis et systèmes de management digitalisés. • Faible maturité technologique dans certaines organisations clientes. • Opportunité d'intégration d'outils IA, BI (Power BI), et plateformes de veille normative. • Besoin de moderniser les méthodes d'intervention du conseil. <p>Forte opportunité d'innovation dans les méthodes de conseil de l'INPED.</p>
<p>E — Environnemental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pression croissante pour intégrer les normes environnementales (ISO 14001, développement durable). • Sensibilisation progressive des industries à la RSE. • Exigences liées à l'efficacité énergétique et à la réduction des déchets. • Projets industriels soumis à des études d'impact environnemental. <p>Le conseil doit intégrer de plus en plus les dimensions environnementales et durables.</p>
<p>L — Légal & Normatif</p>	<p>★ ADOPTION DE LA NORME ISO 20700:2017 PAR L'INPED : OPPORTUNITÉ MAJEURE de structuration et de différenciation du pôle conseil</p> <ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001:2015 déjà en place : base solide pour l'extension au conseil (SMQ existant, RMQ, revues de processus) • Absence de veille légale et réglementaire • Cadre légal des marchés publics régissant les contrats de prestations intellectuelles • Cadre réglementaire algérien en évolution (qualité, sécurité, environnement, industrie). • Normes internationales (ISO 9001, ISO 22000, ISO 17025...) de plus en plus exigées <p>Le processus études et conseil est fortement conditionné par la conformité réglementaire et normative.</p>

Annexe H – CODE DE CONDUITE

 <p>المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية Institut National de la Productivité et du Développement Industriel</p>	<p><i>Code de conduite</i></p>	<p>Direction Études, Conseil et assistance aux entreprises</p>
--	--------------------------------	---

Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des entreprises algériennes vers la performance et la modernisation, l'INPED place la satisfaction de ses clients au centre de ses activités de conseil et d'ingénierie.

En exécution de ses missions définies dans l'ordonnance n° 67/172 du 31.08/1967 ainsi que le décret exécutif n° 98-163 du 19-05-1998, portant la création de l'INPED ; l'institut apporte aux établissements publics et privés de tous secteurs et domaines confondus, ses compétences, son expertise, son transfert de savoir, afin de contribuer avec efficacité à la mise à niveau de l'économie nationale. Pour se faire, l'INPED place l'orientation et la satisfaction client au centre de ses activités opérationnelles.

Le présent Code de conduite formalise les engagements de la direction des Études et du Conseil envers ses clients et prestataires. Il constitue un instrument de transparence, de confiance et d'amélioration continue.

Engagement en matière d'intégrité et d'éthique

L'INPED exerce ses activités de conseil avec honnêteté, impartialité et professionnalisme. Les prestations sont réalisées dans le respect de la réglementation et la législation nationale et des principes d'éthique professionnelle, ainsi que les normes internationales applicables. Toute situation susceptible de générer un conflit d'intérêt est identifiée et traitée avec transparence. Les experts s'engagent à adopter un comportement responsable et respectueux dans toutes leurs interactions avec les clients.

Engagement de confidentialité

Les informations techniques, financières, stratégiques ou organisationnelles communiquées par les clients dans le cadre des missions sont strictement confidentielles. L'INPED veille à leur protection et s'interdit toute utilisation à des fins autres que celles

prévues dans la mission. Cette obligation de confidentialité s'applique pendant et après la réalisation des prestations.

Engagement de compétence et de professionnalisme

L'INPED mobilise des experts qualifiés disposant des compétences nécessaires à la réalisation des missions confiées. Les prestations sont conduites selon une méthodologie structurée incluant le diagnostic, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des résultats. Les équipes s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue et d'actualisation permanente des connaissances.

L'INPED s'est doté d'un système de pré-sélection, de sélection, de surveillance et d'évaluation de ses prestataires internes ou externes, ceci lui permettra une amélioration continue de ses activités opérationnelles d'une part, et de se différencier des autres opérateurs exerçant dans la même activité.

Engagement de clarté et de transparence

Avant le démarrage de toute mission, les objectifs, le périmètre, les livrables et les délais sont clairement définis et validés avec le client. Pendant la mission, une communication régulière et permanente est assurée afin de garantir la visibilité sur l'avancement des travaux. Toute difficulté ou modification significative est signalée automatiquement, et sera traitée dans l'immédiat pour éviter tous litiges ou différends pouvant impacter le déroulement satisfaisant des prestations.

Engagement de respect des délais et des livrables

L'INPED s'engage à respecter les échéances convenues et à fournir des livrables conformes aux attentes définies contractuellement. En cas d'imprévu, des mesures correctives sont mises en œuvre en concertation avec le client afin de préserver la qualité et la pertinence de la prestation.

Engagement en faveur de la satisfaction client

La satisfaction du client constitue un indicateur majeur de performance pour la direction Études et Conseil. À l'issue de chaque mission, une évaluation de satisfaction est réalisée. Les retours exprimés sont analysés et intégrés dans un processus d'amélioration continue. L'INPED vise un niveau élevé de satisfaction et de fidélisation de ses clients.

Gestion des réclamations

L'INPED met à la disposition de ses clients une communication interactive basée sur divers moyens, et en interne elle se dote d'un dispositif formalisé de réception et de traitement des réclamations. Toute réclamation fait l'objet d'un accusé de réception, d'une analyse objective et d'une réponse dans un délai raisonnable. Les actions curatives et correctives nécessaires sont mises en œuvre afin d'éviter la récurrence des situations signalées.

Suivi et amélioration continue

Les engagements énoncés dans le présent Code font l'objet d'un suivi à travers des indicateurs de performance relatifs à la diversification et à la satisfaction client au respect des délais et au traitement des réclamations. Les résultats sont examinés périodiquement par la direction afin d'identifier les axes d'amélioration et d'améliorer la qualité des prestations.

La Directrice des Études et Conseil est responsable de veiller à la mise en œuvre, au respect et à l'actualisation du présent Code de conduite. Elle s'assure que l'ensemble des experts et intervenants appliquent ses principes dans le cadre de leurs missions.

**Annexe I- POLITIQUE QUALITE
REVISÉE**

 المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية Institut National de la Productivité et du Développement Industriel	Systeme de Management de la Qualité	Référence : F.PTQ-GOV-01
	POLITIQUE	Version : 03
	POLITIQUE QUALITE INPED	Date d'application : 09 Février 2025 Page : 1 sur 1

Depuis sa création en 1967, l'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel par abréviation INPED s'est forgé une notoriété et une réputation par la qualité de ses services et par la diversité de ses domaines de compétences notamment la formation et le perfectionnement, les études, le conseil et l'assistance aux entreprises.

Devant les changements effrénés et les exigences du climat des affaires, la démarche qualité s'impose à l'Institut qui est tenu de s'adapter d'une manière permanente pour se maintenir et améliorer la qualité de ses prestations et ses performances dans un cadre organisé qui le hisserait à un niveau de compétitivité nationale et internationale et garantirait sa pérennité.

La Direction Générale de l'INPED reste soucieuse et s'active dans la consécration, au sein de son personnel, des principes suivants :

- Satisfaction client au centre de ses préoccupations
- Anticipation et réactivité
- Engagement, et communication
- Créativité et innovation

La Directrice Générale de l'INPED s'engage avec détermination à la concrétisation de cette ambition, et se projette également dans une dynamique stratégique réfléchie visant à s'adapter à un contexte externe en perpétuelle mutation.

Elle s'engage également dans une démarche d'amélioration continue et d'intégration de la notion de développement durable à travers la mise en place d'un Système de Management de la Qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 v 2015.

A cet effet, la Direction Générale de l'INPED a fixé les objectifs fondamentaux ci-après :

- Améliorer le degré de satisfaction de ses clients

- Améliorer la communication avec ses clients
- Développer la compétence du personnel de l'institut par la formation
- Améliorer la rentabilité de l'institut

En ma qualité de Directrice Générale de l'INPED, je m'engage avec la participation de tout le personnel de l'Institut à :

- Prendre les dispositions nécessaires en vue de satisfaire aux exigences applicables, y compris les exigences des clients ;
- Marquer une importance particulière quant à la réussite du SMQ et à son amélioration continue
- Veiller à la mobilisation des ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs fixés.

L'INPED s'engage également à couvrir les aspects relatifs à la confidentialité des données du client et aux droits de propriété intellectuelle du consultant, conformément aux exigences de la norme ISO 20700:2017. À ce titre :

- Toutes les informations techniques, financières, stratégiques ou organisationnelles communiquées par les clients dans le cadre des missions de conseil sont strictement confidentielles et protégées conformément au mode opératoire de préservation des données en vigueur au sein de la Direction des Études et du Conseil. L'INPED et ses experts s'interdisent toute divulgation ou utilisation à des fins autres que celles prévues dans la mission, pendant et après la réalisation des prestations.
- Les droits de propriété intellectuelle des Experts sur leurs méthodologies, outils et savoir-faire sont garantis et protégés. Les livrables remis au client lui sont transférés selon les conditions définies contractuellement, tandis que les méthodes et outils préexistants demeurent la propriété de l'INPED et de ses experts. Ces engagements sont intégrés de manière explicite et systématique dans les contrats INPED/Client et INPED/Expert.

Une Responsable Management Qualité est nommée au niveau de la Direction Générale. Elle est chargée de la mise en place et du suivi du Système de Management de la

Qualité, Elle a le plein soutien pour définir, mettre en œuvre et entretenir le Système de Management Qualité de l'INPED.

Madame NEKKAA Radia

**Annexe J- MODÈLE DE CLAUSE
CONTRACTUELLE TYPE RELATIVE À LA
CONFIDENTIALITÉ ET À LA PROPRIÉTÉ
INTELLECTUELLE**

Modèle proposé dans le cadre du mémoire de fin d'études destiné à être inséré dans les contrats INPED/Client et INPED/Expert. Soumis à validation par la DECA et le RMQ avant toute utilisation officielle.

Article 1 Confidentialité des informations

1.1. Les parties s'engagent à traiter comme strictement confidentielles toutes les informations échangées dans le cadre de la présente mission, qu'elles soient d'ordre technique, commercial, financier, stratégique ou organisationnel.

1.2. Aucune des parties ne pourra divulguer ces informations à des tiers sans l'accord préalable écrit de l'autre partie, ni les utiliser à des fins autres que celles directement liées à l'exécution de la mission.

1.3. Cette obligation de confidentialité s'applique pendant toute la durée de la mission et demeure en vigueur après sa clôture, sans limitation de durée, sauf accord contraire expressément stipulé dans le présent contrat.

1.4. Le traitement et l'archivage des données confidentielles du client sont réalisés conformément au mode opératoire de préservation des données en vigueur à l'INPED, dont le [Prestataire / Expert] déclare avoir pris connaissance.

Article 2 Droits de propriété intellectuelle

2.1. Les méthodologies, outils, modèles et approches développés par l'INPED ou ses experts antérieurement à la mission demeurent leur propriété exclusive. Leur utilisation par le client en dehors du cadre de la mission est soumise à un accord écrit préalable.

2.2. Les livrables produits spécifiquement dans le cadre de la mission sont remis au client selon les modalités définies dans le présent contrat. Sauf stipulation contraire, le client bénéficie d'un droit d'usage de ces livrables pour ses propres besoins internes uniquement.

2.3. L'INPED s'interdit d'utiliser les savoir-faire, données, documents ou informations appartenant au client à des fins autres que celles de la mission confiée, et ce pendant et après la clôture du contrat.

Article 3 — Acceptation

Les deux parties déclarent avoir pris connaissance des présentes clauses et s'engagent à les respecter intégralement dans le cadre de l'exécution de la mission de conseil.

Pour l'INPED

Pour le Client / l'Expert

**Annexe K-FICHE PROCESSUS
ACTUALISÉE**

1. IDENTIFICATION DU PROCESSUS

Nom du processus	Études et Conseil
Pilote / Responsable	Directrice des Études et Conseil (DECA)
Mode de pilotage	Pilote
Acteurs internes	Directrice des Études et Conseil, Assistantes, Experts, Chefs de projet

2. OBJECTIFS / FINALITÉ DU PROCESSUS

- Réaliser des études, conseiller et accompagner pour les besoins de performance des clients
- Répondre aux besoins spécifiques des clients par la réalisation d'études, conseil et Accompagnement
- Contribuer à réaliser le chiffre d'affaire de l'institut

Éléments d'entrée	Éléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> • Les nouveautés règlementaire et normative • Demande/renouvellement des Agréments/autorisations, • Les tendances de marche • Cahier de charge, expressions des besoins Clients • Nouveaux besoins en compétences • Résultats des audits internes et externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour veille légale sur le conseil • Obtention agréments/autorisations • Enquête de satisfaction client et benchmarking • Les contrats, conventions, bons de Commande, revue des exigences client, • Attestations de bonne exécution • Mise à jour de la liste des consultants • Bilan de traitement des réclamations clients et plan d'action des améliorations

Séquences des activités du processus et documentation associée :

1. Budget /prévision du programme annuel des activités conseil et accompagnement,
2. Demande du client
3. Constitution d'équipe et élaboration de l'offre
4. Négociation de l'offre et signature de contrat client
5. Confirmation de l'équipe de travail et le chef de projet
6. Signature du contrat des experts
7. Préparation des plannings d'intervention en collaboration avec le client
8. Réalisation de contrat et livrables
9. Facturation
10. Evaluation de la prestation
11. Bilan des activités conseil et accompagnement
12. Revue du processus et capitalisation

7. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET INFORMATIONS DOCUMENTÉES

Documents de référence	Informations documentées
<ul style="list-style-type: none"> • Norme ISO 9001:2015 — Management de la qualité • Norme ISO 9000:2015 — Principes essentiels et vocabulaire • Norme ISO 19011 — Audit des systèmes de management • Norme ISO 31000 — Management du risque • Norme ISO 20700:2017 — Lignes directrices pour les services de conseil en management • Procédure de maîtrise des informations documentées • Procédure d'audit interne • Procédure de gestion des risques et opportunités • Exigences légales et réglementaires applicables • Liste des agréments et autorisations obtenus (Ministères de l'Industrie, de l'Environnement, etc.) • Exigences légales et réglementaires • agréments et autorisations obtenus auprès des ministères (Industrie, environnement, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revue de processus • Plan d'action • Tableau de bord des indicateurs • Tableau des experts • Contrat type • Revue des exigences clients • Evaluation des experts • Suivi des offres • Enquête satisfaction client

Objectifs en lien avec la politique qualité :

- **Objectif** Atteindre plus de 80% des clients satisfaits
- **Indicateur** Taux de satisfaction client
- **Formule de calcul** (Nombre de clients satisfaits / Nombre total de clients ayant répondu à l'enquête) × 100
- **Cible** 80%
- **Fréquence** semestrielle

Méthode de mesure et de surveillance : Le suivi est réalisé par le pilote de processus via le tableau de bord d'objectifs assignés, à fréquences de calcul définies.

Ressources nécessaires

- Matériels informatiques
- Moyens de communication
- Abonnement aux plateformes digitales des appels d'offres
- Abonnement aux bases de données des organisations nationaux
- Budget

Les risques


- Difficulté de fidélisation des compétences

Les opportunités

- La mise en œuvre de la norme ISO 20700 comme référentiel structurant des pratiques de conseil

Ils sont identifiés, analyses et prise en charge conformément aux dispositions de la procédure de gestion des risques et opportunités

**Annexe L – QUESTIONNAIRE DE
SATISFACTION CLIENTS ACTUALISÉ**

	Système de Management de la Qualité Formulaire d'enregistrement Enquête de satisfaction client	Référence : FOR-ETC-03
		Version : 03
		Date d'application : 12/03/2026 Page : 2 sur 2

IDENTIFICATION DU CLIENT :

Nom ou Raison sociale :

Adresse

Portable :

Tél :

Fax :

Mail :

Nom et prénom de l'interlocuteur :

Fonction :

INTITULE DE L'ÉTUDE :

Échelle d'évaluation :

1 Non satisfait 2 moyennement satisfait 3 satisfait 4 très satisfait

PHASE 1 : CONTRACTUALISATION

Question	Niveau de satisfaction			
	1	2	3	4
Comment évaluez-vous la compréhension de vos besoins par le consultant ?				
Comment évaluez-vous la clarté des objectifs définis pour la mission ?				
Comment évaluez-vous la précision du périmètre d'intervention ?				
Comment évaluez-vous la clarté et la qualité de la proposition technique et financière ?				
Comment évaluez-vous la définition des livrables attendus ?				
Comment évaluez-vous la clarification des rôles et responsabilités des parties ?				
Comment évaluez-vous le niveau d'expertise démontré par le consultant au démarrage ?				
Comment évaluez-vous l'instauration d'un climat de confiance dès le début de la mission ?				

PHASE 2 : EXECUTION (Réalisation de la mission)

Question	Niveau de satisfaction			
	1	2	3	4
Comment évaluez-vous la pertinence de la méthodologie utilisée ?				
Comment évaluez-vous l'adéquation des outils et supports fournis ?				
Comment évaluez-vous le respect des délais convenus ?				
Comment évaluez-vous la qualité de la communication durant la mission ?				
Comment évaluez-vous la disponibilité du consultant ?				
Comment évaluez-vous la clarté des explications et des orientations fournies ?				
Comment évaluez-vous l'implication de vos équipes dans la mission ?				
Comment évaluez-vous le transfert de compétences assuré par le consultant ?				
Comment évaluez-vous le caractère réaliste et applicable des recommandations proposées ?				

PHASE 3 : CLOSURE (Clôture et évaluation)

Question	Niveau de satisfaction			
	1	2	3	4
Comment évaluez-vous l'atteinte des objectifs fixés ?				
Comment évaluez-vous la qualité des livrables finaux ?				
Comment évaluez-vous la valeur ajoutée globale de la mission ?				
Comment évaluez-vous l'amélioration apportée à votre organisation interne ?				
Comment évaluez-vous le respect des engagements relatifs à la confidentialité vis-à-vis des tiers ?				
Comment évaluez-vous la gestion des droits de propriété intellectuelle issus de la mission ?				

Satisfaction globale

Question	Niveau de satisfaction			
	1	2	3	4
Comment évaluez-vous la réactivité de l'INPED				
Comment évaluez-vous la qualité du service fourni par l'INPED				
Comment évaluez-vous la qualité des offres techniques et financières				
Comment évaluez-vous la qualité des documents et rapports fournis				
Comment évaluez-vous la disponibilité de l'INPED				

Autres remarques

.....

.....

