

Transformations organisationnelles au cœur d'Entreprises de Service du Numérique (ESN) performantes : Une étude exploratoire

Organizational transformation behind IT consulting firms' performance : An exploratory study

ABID Asmaa

Doctorante en cotutelle de thèse

École Nationale de Commerce et de Gestion, Settat & Institut d'administration des entreprises, Dijon

Université Hassan 1^{er} & Université de Bourgogne

Laboratoire de recherche en management, marketing et communication & Centre de recherche en gestion des organisations

Maroc & France

Asmaa_abid@etu.u-bourgogne.fr

Date de soumission : 30/08/2022

Date d'acceptation : 09/10/2022

Pour citer cet article :

Abid. A. (2022) « Transformations organisationnelles au cœur d'Entreprises de Service du Numérique (ESN) performantes : une étude exploratoire. », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 10 » pp :259-284.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de notre étude est d'approfondir notre connaissance des entreprises du conseil en France. Nous cherchons, essentiellement, à comprendre les facteurs organisationnels de celles qui affichent de meilleures performances. Nous nous sommes intéressés en particulier au cas de l'entreprise de service du numérique (ESN). Pour ce, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs avec quatorze experts du conseil en France sur une période de cinq mois. Nos résultats dressent une image altérée des ESN et montrent un secteur en évolution au fil des transformations technologiques de ces dernières années. Ces changements ont poussé quelques ESN à opérer des transformations en interne en agissant sur leurs pratiques managerielles et sur leurs architectures organisationnelles afin de regagner la confiance des consultants et d'afficher de meilleures performances.

Mots clés : entreprise de service du numérique ; conseil en management ; étude exploratoire ; transformation organisationnelle ; performance organisationnelle.

Abstract

The aim of our study is to deepen our knowledge of consulting companies in France. We seek, essentially, to understand the organizational characteristics of those who show better performance. We were particularly interested in the case of the IT consulting firm. Therefore, we conducted a series of semi-structured interviews with fourteen consulting experts in France over a period of five months. Our results paint an altered picture of these firms and show an evolving sector over the technological transformations of recent years. These changes are pushing IT consulting firms to rethink their managerial practices and organizational architectures to regain the confidence of consultants and display better performance.

Keywords: IT consulting firm; management consulting; exploratory study; organizational transformation; organizational performance.

Introduction

Depuis l'année 2020 marquée par la crise sanitaire, le rôle du secteur informatique fut déterminant pour les entreprises contraintes de réinventer leurs modèles d'affaires et d'accélérer leur transformation digitale. Afin de limiter la propagation du virus covid-19, plusieurs entreprises ont été contraintes de recourir au télé-travail pour leurs employés (Camacho Solis, 2021; Lambert et al., 2020; Pennequin, 2020; Saba & Cachat-Rosset, 2020; Savić, 2020; Taskin, 2021) et d'assurer une présence numérique pour leurs clients et consommateurs (Guthrie & Fosso Wamba, 2020; Varenne & Godé, 2021). Parmi les acteurs importants de cette transformation digitale, on retrouve l'entreprise de service du numérique (désormais ESN). Anciennement appelé SSII (Société de service en ingénierie informatique), ces entreprises font partie des cabinets de conseil en management et sont axées principalement sur le système d'information. Elles ont pour missions de conseiller leurs clients (entreprises publiques ou privées) quant aux solutions ou architectures informatiques pertinentes à leurs besoins fonctionnels et/ou de les accompagner à les mettre en place.

Une étude du marché en France réalisée en 2019 par le regroupement professionnel des consultants Syntec conseil révèle plusieurs enjeux auxquels est confronté le secteur dont les questions du recrutement et de la fidélisation des consultants (<https://syntec-conseil.fr/actualites/letude-de-marche-2019-sur-le-conseil-en-strategie-et-management-est-disponible>). Ces préoccupations sont bien visibles au niveau de la recherche académique ; à en juger par l'intérêt que portent les chercheurs aux problématiques de la fidélisation des consultants et de leur perception de l'image de marque de leurs employeurs (Charbonnier-Voirin et al., 2014; de Larquier & Rieucan, 2014; Dietrich & Lozier, 2012; Fablet et al., 2014; Fondeur, 2013; Girard et al., 2011). Une telle situation est préjudiciable aux ESN, mettant en péril la réussite de leurs projets si les profils adéquats de consultants ne sont pas disponibles en interne, se reflétant ainsi négativement sur le chiffre d'affaires et sur le taux de marge commerciale. En outre, leur performance organisationnelle est entachée par l'héritage de mauvaises pratiques managériales la qualifiant par les consultants d'entreprise déshumanisée. Indépendamment des contestations d'autres ESN se proclamant dans une catégorie « NO SSII » (pour not only SII : pas que des SSII) (Fondeur, 2020) ou « d'entreprise libérée » (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020), plusieurs voix de chercheurs s'élèvent pour prévenir des risques qu'encourent les structures de conseil en général (Christensen et al., 2013; Friedrich von den Eichen et al., 2019; Llewellyn, 2017; Nissen, 2018). Selon eux, les avantages offerts par le numérique peuvent ouvrir la voie à de nouveaux concurrents aux modèles d'affaires disruptifs.

Pour y faire face, Deelmann (2018) insiste sur la nécessité pour les cabinets de conseil de se recentrer sur leurs facteurs internes afin d'améliorer leur performance à l'ère du numérique. Au vu de ces observations, notre choix de traiter de la problématique de performance organisationnelle de l'ESN d'un angle interne nous semble justifié. Par conséquent, **quels sont ces facteurs organisationnels internes qui permettraient à une ESN d'afficher des résultats supérieurs à ses concurrents dans un contexte hautement technologique ?**

Dans un objectif de contribution à cette question, nous avons mené une étude exploratoire auprès d'experts du conseil en France. Avant d'entamer sa présentation, nous abordons, dans un premier temps, une revue de littérature sur les ESN. Nous poursuivons par la présentation de la méthodologie de recherche suivie et de nos résultats exploratoires dans un deuxième temps. Enfin, nous discutons des apports et des limites de notre recherche avant de conclure par ses implications managériales et quelques perspectives de recherche.

1. Une revue de littérature

Jusqu'à 2012, les ESN étaient qualifiées de sociétés de services d'ingénierie et d'informatique (SSII), avant que l'association regroupant les professionnels du conseil, le Syntec numérique (<https://syntec-numerique.fr/ssii-esn>), ne décide du changement d'appellation. Selon eux, ce changement se voulait refléter l'évolution des métiers et des domaines d'intervention de ces structures. Or, un nombre de consultants observés sur un forum de discussion sur LinkedIn ne semblait pas partager cet avis. Ils soupçonnent une volonté de rompre avec une image détériorée, ancrée dans l'esprit de certains consultants. Ces derniers décrivent leurs anciens employeurs comme des « *entreprises déshumanisés* », « *vendeurs de viande* », « *boucheries* », ou encore un « *marché de prostitution* ». A l'exception de l'auteur de la publication sur le réseau social et quelques consultants, les avis continuent de brosser le portrait d'entreprises souffrant de leur mauvaise réputation. Pour illustrer, nous avons sélectionné quelques verbatim utilisés (Tableau n°1).

Tableau n°1 : Exemple de verbatim issus d'un forum de discussion en ligne

Avis positifs	Avis négatifs
● <i>SSII/ESN, pour moi, sont des opportunités pour s'enrichir à chaque mission d'un nouveau secteur d'activité du client, de nouvelles méthodes de travail, de poursuivre la pratique des technos intéressantes... en bref, ce sont de super opportunités de formation tout au long de la vie, tant que celles-ci travaillent en transparence, avec humanisme...</i> ● <i>J'ai tout fait pour changer cette image. Mais en tant que commerciale, on commence par se faire insulter et chahuter avant d'avoir la chance de montrer qu'on est différent. C'est pas très constructif mais nous sommes en Front et nous avons normalement conscience qu'il faut faire avec... J'ai passé 8 ans dans l'immobilier avant et c'est pire mais... c'est une très bonne école.</i> ● <i>Ça ne représente que 99,99 % des SSII, mais bon... tant pis pour les 0,01% qui sont correctes... elles tomberont dans l'oubli...</i>	● <i>Plus de deux ans après, les ressentis semblent ne pas avoir tant évolué. Ce témoignage prend tout à fait son sens vu de l'intérieur, lorsque l'on mène une activité "dans l'entreprise, pour l'entreprise". Le lien social est effectivement présent, là où il l'est beaucoup moins pour le technicien ou le consultant "placé" en régie chez le client. C'est le fait d'être finalement mis "à part" dans l'environnement de travail quotidien qui contribue à vouloir chercher autre chose que des SSII/ESN.</i> ● <i>Si les SSII ont changé de nom pour ESN, c'est bien qu'il y a un problème ... mais les gens ne sont pas dupes, ça reste toujours des viandards. Avec un commercial qu'on ne voit qu'entre deux missions, pour éviter un intercontrat trop long... et qui n'est là que pour toucher sa com</i> ● <i>En fait dans la vraie vie, ce ne sont pas tellement les SSII transformées en ESN qui ont changé (ou plutôt pas changé :-)). Les grandes ESN d'il y a 20 ans faisaient rêver les collaborateurs.trice.s. Les postes en ESN peuvent toujours être très intéressants et plutôt bien rémunérés. Ce qui a changé c'est les startup qui sont venues jouer dans la cour des esn et piquer les talents. Ou plutôt faire rêver les talents. Et ça, ça a tout changé :-)</i> ● <i>Malheureusement toutes les SSII disent : "chez nous c'est différent", ce qui rends encore plus compliqué votre situation...</i>

Source : <https://www.linkedin.com/pulse/esnssii-les-marchands-de-viandes-matthieu-pedurthe>

Afin de pallier cette situation, plusieurs ESN tentent de travailler leur capital de marque employeur capable d'attirer et de fidéliser leurs collaborateurs. Ce processus consiste à identifier et à créer une marque de l'entreprise en appliquant des concepts de marketing et ainsi asseoir leur position comme employeur de choix (Sutherland et al., 2002). Être un « employeur de choix », c'est être parmi les entreprises qui sont toujours les premiers choix des meilleurs candidats étant donné leur réputation en termes de culture d'entreprise et de pratiques des ressources humaines (RH) (Sutherland et al., 2002). Les retombées positives s'observent, par conséquent, sur la performance du cabinet. De nombreux chercheurs se sont intéressés à étudier les effets des pratiques RH sur la performance organisationnelle (Becker et al., 2012; Huselid, 1995), ou encore les effets d'être parmi les « best employers » sur la performance financière, boursière ou globale de l'entreprise (Carvalho & Areal, 2016; Fulmer et al., 2003; Joo & Mclean, 2006). Fulmer et al.(2003) ont montré qu'il existait un lien entre un employeur attractif et la performance financière de l'entreprise. Ils ont comparé le groupe d'entreprises qui apparaissaient dans la liste des 100 meilleures entreprises d'Amérique avec deux autres groupes d'entreprises qui n'y figuraient pas. Les résultats montrent que le niveau organisationnel des attitudes des employés au sein des 100 est très positif et stable sur le temps, ils ont ensuite trouvé que les ratios financiers des structures cotées à la bourse sont généralement supérieurs aux deux autres groupes, et confirmant ainsi le lien entre les attitudes des employés et la performance financière de la firme. Les auteurs prolongent ainsi les résultats des recherches antérieures soulignant que le fait qu'une entreprise soit incluse dans la liste des « *100 Best Companies to work for in America* » est associé avec une bonne et relative performance financière et boursière (Gubman, 1998; Watson, 2002). Cependant, des effets négatifs peuvent s'observer également sur les attitudes et les comportements des collaborateurs en cas d'une perception négative de la marque employeur. L'enquête de (Charbonnier-Voirin et al., 2014) s'est intéressée en particulier à étudier l'écart de perception de la marque employeur avant et après le recrutement auprès d'une population de consultants de différentes ESN. Leurs résultats montrent que des consultants déçus par des promesses véhiculées par la marque employeur externe expriment une forte intention de quitter l'organisation. En effet, au fur et à mesure que l'écart de perception négatif entre marque employeur interne et externe se creusait, l'intention de quitter l'organisation augmentait chez les consultants.

En France, la majorité des recherches sur ce courant se contente de traiter le volet du management des ressources humaines sans aborder la question de la performance de ces structures. En effet, jusqu'en 2020, on retrouve, d'un côté, les recherches de nature à porter un

regard sur la relation d'emploi des consultants dans un contexte offshore (Berrebi-Hoffmann et al., 2010), à mettre en avant l'impact du client à qui incombe souvent la tâche de gérer des consultants ne relevant pas de son personnel (Dietrich & Lozier, 2012), ou encore à considérer les ESN comme des laboratoires de formes modernes de mise au travail (Thomas-Chauffin, 2013). D'un autre côté, des recherches se sont intéressées à analyser des questions d'engagement et de mobilisation des consultants en lien avec leur intention de quitter leurs firmes (Fablet et al., 2014), ou en relation avec la thématique de gestion de leurs carrières (Tahrouni, 2018), tandis que d'autres études ont traité des problématiques spécifiques au technostress des consultants informatiques (Ferziani et al., 2018) ou aux risques psychosociaux qu'ils encourent (Jerdoui, 2020). Toutes ces recherches utilisaient encore l'appellation SSII pour désigner les ESN. D'autres études en relation avec le champ des ESN ont porté sur des thématiques telles que le management de la connaissance (Bologa & Lupu, 2014; Dubois et al., 2018; El Guellaa, 2018; Saatcioglu et al., 2012) ; l'agilité (Bentahar et al., 2016; Gentil & Chédotel, 2018; Holotiuk et al., 2018) ; ou encore la performance mais d'un angle différent à chaque fois tels que la productivité du consultant (Joshi et al., 2010), ou le succès du projet du conseil (Jetu & Riedl, 2012). Hormis la recherche de (Bologa & Lupu, 2014) ayant lié l'effet des mécanismes cognitifs sur la performance de l'ESN et la recherche de (Holotiuk et al., 2018) ayant investigué les relations entre l'agilité et l'architecture organisationnelle d'une ESN et leurs effets sur la performance globale, de telles recherches se font rares. À notre connaissance, il n'existe pas de modèle holiste explicatif de l'écart de performances s'observant chez ces firmes de conseil numérique. Ces constats théoriques nous ont, par conséquent, motivé à poursuivre le débat sur les facteurs explicatifs internes de la performance organisationnelle d'une ESN. Nous proposons ainsi d'étudier en profondeur les arrangements organisationnels mis en place par l'ESN affichant de meilleures performances que ses concurrents à travers le regard de professionnels du métier. Ces derniers sont capables, du fait de leurs différentes expériences, de nous éclairer sur cette question. Dans une phase de revue de littérature antérieure à notre recherche exploratoire, nous nous sommes appuyés sur les apports de deux théories afin d'expliquer la performance organisationnelle d'une ESN en s'appuyant sur le concept de la connaissance spécifique. Cette dernière, contrairement à la connaissance explicite générale et facilement transférable via des supports formels (manuels de procédures, supports de formation...etc.), revêt un caractère très personnel expliquant le coût de son transfert et formalisation (Jensen & Meckling, 1992). Elle est intimement liée à son contexte, et résulte de croyances, de valeurs et d'expériences propres à chaque individu. D'abord, nous avons mobilisé

la théorie de l'architecture organisationnelle (Brickley et al., 1997; Jensen & Meckling, 1976). La performance y est expliquée en termes de relation contractuelle appelée aussi relation de coopération. Ainsi, une ESN est jugée performante si la relation de coopération entre les associés et les consultants est efficiente, autrement dit si on arrive à minimiser les coûts de transfert de la connaissance spécifique nécessaire à la prise de décision, à travers un modèle disciplinant les consultants. Il s'agirait de décentraliser les droits décisionnels de gestion des missions de conseil aux consultants détenteurs de la connaissance spécifique et de mettre en place, en parallèle, un système d'évaluation de la performance des consultants disciplinant des agents (potentiellement opportunistes et de rationalité limitée) et un système d'incitation à la performance. Les trois blocs de la théorie agissent ainsi en cohérence. Ensuite, nous nous sommes intéressés à l'origine de la connaissance et à son exploitation efficiente. La théorie de l'architecture organisationnelle étant restée silencieuse sur ce point, nous nous sommes dirigés vers la théorie des ressources (Barney, 1991; Barney, 1996; Grant, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Elle explique l'avantage compétitif des firmes par ses ressources internes et précisément par l'exploitation des services rendus par ses ressources, autrement dit il s'agit de veiller à une exploitation efficiente des connaissances détenues par les consultants. À cet effet, notre choix de combiner les courants de recherche contractuel et cognitif vise à dépasser leurs conceptualisations restreintes de la firme et à contribuer à la littérature sur les ESN. Néanmoins, notre modèle ne pouvant mettre en exergue qu'une relation linéaire et causale, nous nous sommes intéressés dans une deuxième étape à lever le voile sur d'autres explications induites par les observations de notre terrain de recherche. Par conséquent, nous avons mené, dans une logique abductive, une recherche exploratoire afin de faire émerger de nouvelles propositions en lien avec notre grille théorique.

Nous présentons au niveau de la section suivante la méthodologie de recherche suivie ainsi que les résultats de notre étude exploratoire.

2. Notre étude exploratoire

2.1 Méthodologie de l'étude exploratoire

Afin de préparer notre enquête sur le terrain, nous avons dans une première étape élaboré un guide d'entretien semi-directif dont l'objectif est d'explorer les mécanismes organisationnels favorisant la performance des ESN. Nous l'avons organisée en nous appuyant sur les composantes du modèle d'affaire afin d'introduire des questions sur des éléments internes potentiellement déterminants dans la performance. Deux raisons ont motivé ce choix. D'abord, nous nous sommes appuyés sur les recommandations de chercheurs (Christensen et

al., 2013; Friedrich von den Eichen et al., 2019; Llewellyn, 2017; Nissen, 2018) de s'intéresser aux menaces de disruption du conseil, en explorant en particulier son modèle d'affaires. Ainsi, choisir d'explorer les composantes du modèle d'affaire permet d'une part de renseigner sur les éventuels changements ou innovations pouvant l'affecter, et d'autre part d'identifier les concepts clés internes jouant un rôle dans la performance des structures du conseil.

La deuxième raison de ce choix tient du caractère exploratoire de notre étude. En effet, nous voulions éviter tout effet d'influence d'une lecture théorique précédente afin de ne pas introduire de biais cognitif quelconque lors du choix des questions et de l'interprétation des résultats. Dans une deuxième étape, nous avons testé notre guide d'entretien auprès de deux professeurs de notre laboratoire de recherche, trois collègues doctorants et deux consultants. Dans une troisième étape, nous avons pris soin de constituer un échantillon de consultants en mesure de répondre à nos interrogations exploratoires. Nous avons veillé à leur diversification et à n'interroger que des professionnels ayant cumulé une expérience de 5 ans et plus dans le conseil. A cet effet, nous avons multiplié les occasions de rencontre avec cette catégorie de professionnels souvent mobilisés chez leurs clients. Notre échantillon fût ainsi créé par la méthode dite de « boule de neige ». Les premiers consultants ayant accepté de nous accorder des entrevues et ont été en mesure de nous recommander d'autres consultants répondant à nos critères d'échantillonnage. Nous avons résumé les caractéristiques de notre échantillon au niveau du tableau n°2. Les entretiens enregistrés ont été retranscrits manuellement, codés afin de garantir l'anonymat des répondants ainsi que des entités ou individus évoquées dans l'échange. Ces retranscriptions ont été ensuite partagées avec les consultants avant de commencer l'analyse. Le but étant de les conforter quant aux propos recueillis, vérifier l'exactitude de la retranscription, et enfin les informer de ce qui fera la base de l'analyse. L'analyse thématique a été réalisée à l'aide du logiciel de traitement des données qualitatives Nvivo. Il nous a facilité le regroupement de nos données par thème généré au fur et à mesure de la recherche de similarités entre les verbatims des consultants. Ce travail a abouti à des quatre thèmes que nous discutons dans la section suivante.

Tableau n°2 : Les caractéristiques de notre échantillon

Date	Code	Profil	Expérience dans le conseil	Durée de l'entretien	Collecte des données
08/10/19	LA	IT Business analyst	+5 ans	1h32min	Téléphonique
10/10/19	CG	Consulting director, community advisor and leader	+5 ans	1h07min	Téléphonique
23/10/19	ZW	Consultant senior	5 ans	47 min	Téléphonique
30/10/19	RN	Directeur du recrutement et de la gestion des talents	+10 ans	1h24min	Face à face
14/11/2019	EZ	Co-fondateur	+15 ans	59min	Face à face
29/11/19	MM	Ancien consultant Responsable Secteur	+10 ans	43min	Face à face
29/11/19	EK	Consultant senior	5 ans	55min	Face à face
12/12/19	JH	Directeur associé	+15 ans	1h	Téléphonique
08/01/20	CF	Directeur associé	+20 ans	40 min	Téléphonique
10/01/20	BF	Associé	+10 ans	46 min	Téléphonique
17/01/20	FC	Consultant senior	+5 ans	50 min	Face à face
22/01/20	AS	Business unit manager	+5 ans	25min	Téléphonique
22/01/20	CB	Responsable de formation	+5 ans	47 min	Téléphonique
23/01/20	CL	Associé	+20 ans	1h16min	Face à face

Source : Auteur

2.2 Les résultats de notre étude exploratoire

L'analyse thématique de nos résultats a révélé deux grands thèmes : le contexte des affaires et les transformations organisationnelles des structures du conseil.

Le thème du contexte des affaires confirme, d'une part, l'arrivée sur la scène du conseil en France de quelques acteurs tentant d'ubériser le métier. En lançant des plateformes de mise en relation virtuelle des consultants avec des clients, ces prestataires ont l'intention de dépasser la configuration d'un métier basé essentiellement sur *l'intuitu personae*. D'autre part, nos observations confirment une image de certaines ESN trahie par des pratiques affectant le

rendement des consultants et expliquant en partie le turnover élevé dont souffre le secteur. Parmi les voies de recours de ces entreprises de connaissance, on retrouve la stratégie de l'image de marque d'un employeur de choix. Souvent, ces derniers suivent l'approche de certification connue sous le label de « *Great place to work* » (désormais GPTW) (<https://www.greatplacetowork.fr/que-faisons-nous/notre-approche>). RN (directeur du recrutement et de la gestion des talents dans une ESN qui compte plus de deux mille cinq cents consultants), nous expliquait qu'une telle démarche était capitale dans leurs métiers. Les consultants font partie d'une population exposée à l'information en permanence, très bien formée et très demandée sur le marché du travail. Ils ne suivent plus la logique de leurs prédécesseurs fidèles à leurs employeurs, peu importe les circonstances. D'autres ESN décident de s'engager dans une certification B-Corp (<https://bcorporation.eu/about-b-corps>) plus portée par des préoccupations sociétales et environnementales, de gouvernance et de transparence vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Ces pratiques, bien qu'intéressantes, semblent être mimées par les uns et les autres. Néanmoins, nous avons pu identifier les différenciateurs organisationnelles d'ESN, jugées par nos répondants, plus performantes que leurs concurrents. Nous en avons fait la lecture grâce aux sous thèmes générés par l'analyse du second thème général des transformations organisationnelles des structures du conseil. Le choix de cette appellation n'est pas anodin. En effet, nos répondants ont nuancé les appellations à la mode d'innovation du modèle d'affaire ou d'innovation managerielle et ont préféré parler de transformations organisationnelles. Nous avons, par conséquent, retenu cette terminologie afin de détailler les principaux facteurs organisationnels que les ESN performantes ont essayé de transformer. Nous les présentons ci-après.

2.2.1 La structure organisationnelle

Entre ceux qui déploraient l'architecture organisationnelle de leur ancien ou actuel employeur et ceux qui en vantaient les mérites, le sujet de son horizontalité revenait souvent dans les propos des consultants. En effet, ceux qui décrivaient leurs cabinets comme performants évoquaient des structures organisationnelles horizontales. Elles faciliteraient la communication en abolissant une ligne hiérarchique lourde.

Pour la plupart de nos répondants, l'horizontalité attire de futurs consultants et permet d'exploiter le potentiel de la transformation digitale en interne. Cette dernière serait incompatible avec un système pyramidal qui est « *has been* » comme nous partageait BF, Partner d'une structure de conseil en management de moins de cinquante consultants. Ce

constat fut confirmé par le consultant LA qui nous décrivait son ancien employeur comme une ESN déshumanisée en déplorant sa configuration organisationnelle. Ce consultant reprochait à son cabinet son ambition d'accompagner ses clients dans une démarche de transition numérique alors que les dirigeants ne l'avaient pas réussie au sein de leurs propres équipes. L'explication que nous a fournis ce consultant relève du caractère culturel de son ancienne ESN. Bien que cette dernière se soit dotée d'outils numériques, ces derniers ne seraient qu'une façade cachant une culture organisationnelle rigide et hostile aux changements : *« Un cabinet qui veut faire de la transformation digitale mais opère avec un management directif tombe automatiquement sur des consultants résistants, car ces consultants sont des êtres humains et ont compris que le monde a changé...ils vont donc se transformer facilement mais le cabinet ne va pas se transformer et entrera en conflit avec ces consultants. »*.

Par ailleurs, JH se disait fier de son ESN dépassant les 2500 collaborateurs et ayant réussi le pari de la transition numérique grâce à sa culture organisationnelle. Selon ce directeur associé, trois éléments organisationnels ont été leur allié : les valeurs organisationnelles, les outils numériques *in house* et une ligne hiérarchique allégée. JH nous expliquaient que leurs valeurs étaient centrées sur la solidarité et tournées vers la bienveillance ainsi que le bien-être des consultants. Grâce aux outils numériques développés en interne, ils sont capables de mesurer la motivation des consultants ainsi que leur niveau de satisfaction quant aux missions en cours. Quant à la ligne hiérarchique, JH nous expliquait qu'elle était allégée (un consultant aura maximum trois supérieurs au-dessus de sa position) renforçant la communication interne et rompant avec un modèle pyramidal. Un autre exemple d'une ESN dont la configuration organisationnelle avait séduit FC de la rejoindre semblerait rompre avec les structures pyramidales très répandues dans les grands cabinets de conseil (consultant junior, consultant, consultant senior, manager, manager senior...). FC nous décrivait une ESN ayant aboli les niveaux hiérarchiques et retenu trois rôles : les « Associates », les « Partners » et les « Leaders ». Ce dernier rôle, ayant remplacé la position de manager, ne s'acquiert pas par l'ancienneté. Pour FC, il s'agit d'un leadership inversé : *« [...] ce sont plus les consultants qui sont des leaders et non l'inverse, voilà, en gros c'est parce que les consultants adhèrent au travail d'un leader qu'on reconnaît la valeur du leader. »*. FC nous expliquait que tous les consultants pourraient y prétendre à condition de démontrer une capacité d'entraînement des équipes. Autrement dit, le leader doit être capable de fédérer une équipe de consultants et de commerciaux sur une mission donnée, de les motiver tout au long de la durée du projet et de savoir les soutenir. En intégrant des profils différents, le leader est évalué en termes de

performance managériale et de performance commerciale également. En outre, la culture organisationnelle de cette ESN encourage les communautés internes de consultants à expérimenter de nouvelles configurations et pratiques au sein de leurs équipes. La prise d'initiative est fortement appréciée autant que l'action positive du collectif générant de la valeur à l'ESN. Les communautés au sein de cette ESN renvoient à l'organisation interne des consultants autour du même sujet ((par exemple : communauté blockchain, communauté intelligence artificielle, communauté Banques...etc.). N'obéissant pas à la même logique de fonctionnement, elles ne sont pas stables. Il y aurait des communautés qui se créeraient, d'autres qui disparaîtraient ou fusionneraient avec d'autres. Cette instabilité est positivement perçue par le consultant qui la décrivait comme génératrice de plus de valeur pour le cabinet. En effet, elle permettrait à l'ESN de s'adapter aux nouveautés technologiques et méthodologiques et de répondre efficacement aux besoins de ses clients.

La dernière forme de structure organisationnelle qu'on nous a décrite s'appelle l'*Holacracy* (consultable sur : <https://www.holacracy.org/explore/why-practice-holacracy>). Nous l'avons rencontrée au sein du cabinet d'EZ. Elle constituerait une nouvelle façon de structurer et de gérer une organisation remplaçant ainsi la hiérarchie conventionnelle. Ainsi, le pouvoir serait réparti dans toute l'organisation au lieu d'être une ligne descendante, et doterait les individus et les équipes de la liberté tout en restant aligné sur le but organisationnel. Concrètement, l'organisation serait conçue sous forme de cercles. Ces derniers s'auto-gèrent par un processus de décision intégrée. La prise de décision s'effectuerait par consentement et non par consensus et un travail mal fait serait rapidement visible. Dans ce modèle, tout le monde est censé être « *fit for role* », apte à exercer son rôle autrement dit. Selon EZ, ce modèle prônerait la transparence et l'engagement des collaborateurs.

En résumé, aussi variées et novatrices que ces structures organisationnelles puissent l'être, elles semblent avoir plusieurs points en commun. D'abord, nos consultants sont persuadés que la culture organisationnelle peut être aussi bien un frein au changement qu'un levier incontournable pour s'affranchir de modèles ayant fait leur temps. Ensuite, la structure pyramidale héritée des grands cabinets de conseil est perçue comme lourde et devant être soit allégée soit remplacée par de nouvelles configurations telles que l'ESN de FC ou l'ESN d'EZ avec son modèle d'*Holacracy*. Dans de telles configurations, l'organisation des équipes en communautés ou en cercles semblerait prôner l'auto-organisation et une prise de décision efficace. Enfin, au-delà du processus décisionnel, les structures organisationnelles décrites par

nos consultants les encouragent à faire émerger des initiatives, à les expérimenter et à accepter le changement comme la seule constance de leur environnement.

2.2.2 L'expérience collaborateur

D'après les participants à notre enquête, il semblerait qu'au-delà des incitations financières, les consultants sont à la recherche de rétributions non monétaires. Une rémunération et des incitations financières attrayantes ne suffisent pas quand l'employeur est en présence d'individus à la recherche d'une appartenance, d'une vie au travail, d'un esprit de camaraderie et d'une expertise à développer et à asseoir.

En effet, les consultants interrogés nous ont confié que l'appartenance à une équipe et l'affiliation à un groupe étaient des besoins présents chez la plupart des consultants désireux de se construire une identité dans le milieu du conseil. Par conséquent, les cabinets de conseil en général misent de plus en plus sur la qualité de leur espace de travail afin de le rendre plus « *friendly* » pour reprendre l'expression de CG. Ce consultant senior dans le secteur financier nous citait quelques actions entreprises dans ce sens par son cabinet telles que : la mise à disposition de salles de pause équipées de baby-foot, de distributeurs gratuits de boissons, l'octroi de paniers de produits bio et de tickets de restaurants, l'organisation de journées d'équipe dans des cadres extérieurs (exemple d'un weekend de ski en montagne ou d'un weekend festif à l'étranger). Ces initiatives organisationnelles auraient des effets bénéfiques sur la vie sociale au sein des cabinets de conseil et renforceraient ainsi un esprit de camaraderie tel que nous confiait CL « [...] *il ne s'agit pas de travailler mais de vivre quelque chose non pas avec des collègues mais avec des copains de boulot !* ».

En outre, le sous thème de la recherche d'expertise est revenu à plusieurs reprises dans les propos des consultants. En effet, la possibilité d'asseoir son expertise sur un sujet, sur une méthodologie ou sur un outil technique serait la quête des consultants désireux de préparer leur plan de carrière. En tant que travailleurs de la connaissance, les consultants ont besoin de la reconnaissance par leurs pairs et soigner, par conséquent, leur réputation s'ils projettent d'évoluer vers d'autres niveaux de responsabilités ou de prétendre à une augmentation de salaire. Cette réalité décrite par nos consultants explique l'intérêt qu'ils portent à la valorisation de leur expérience au sein d'un cabinet de conseil à travers un apprentissage en continu auprès de leurs pairs, au fil des différentes missions de conseil et des formations externes et internes prodiguées par leurs cabinets.

2.2.3 L'expertise comme proposition de valeur

La proposition de valeur est au cœur de tout modèle d'affaires et nombreuses sont les entreprises qui affirment offrir à leurs clients une proposition de valeur différente de la concurrence. Qu'en est-il dans le secteur du conseil ?

Les propos de nos répondants décrivaient le même constat. Certains cabinets de conseil et ESN vont de plus en plus avoir tendance à se différencier par une proposition de valeur unique. Or, aussi différente qu'elle puisse paraître, une proposition de valeur différente semblerait avoir le même dénominateur commun. En effet, qu'il s'agisse de se positionner sur un segment particulier de clientèle, sur une nouvelle technologie ou sur une méthodologie de gestion de projet, le mot d'ordre reste l'expertise. Nous illustrons ce constat par les exemples d'ESN décrites par nos répondants. Le premier exemple est le cabinet de conseil de CG. Avec leur ambition de développer une expertise sectorielle, les responsables ont fait le pari de ne se concentrer que sur le segment des institutions financières. Le deuxième exemple concerne les ESN se disant expertes soit d'une méthodologie particulière, d'outils ou bien d'une nouvelle technologie telle que la *blockchain*, l'intelligence artificielle. En ce qui concerne le volet méthodologique, nos consultants étaient unanimes quant à l'adoption de méthodologies réputées avoir des actions positives sur le succès de leurs projets de conseil. Parmi les méthodologies les plus citées par nos répondants figurait la méthodologie agile. En 2001, un accord portant le nom de manifeste agile a réuni dix-sept experts du développement de logiciels pour défendre une organisation de projets informatiques moins structurée et plus légère que les méthodologies en vigueur (Khalil, 2011). La méthodologie Agile se caractérise par sa souplesse en plaçant les clients en priorité des projets. Grâce à son caractère itératif, elle assure une livraison partielle du produit à chaque itération. De cette manière, les retours d'utilisateurs directs sont recueillis régulièrement (Deuff & Cosquer, 2012). AS qui considérait son ESN comme performante nous vantait les retombées positives de la méthodologie Agile sur le chiffre d'affaires du client et par conséquent sur la reconduction du contrat. Dans le passé, son cabinet adoptait une méthodologie en cycle de projet V. Autrement dit, le produit numérique était livré en une fois à la fin de la durée du projet. L'adoption de la méthodologie agile a permis le lancement rapide du produit sur le marché leur permettant d'acquérir un avantage concurrentiel. Elle est ainsi à la fois à l'origine des succès des projets informatiques, des retombées financières positives observées chez les clients, et de la performance de l'ESN.

Le troisième exemple est celui des ESN qui ont choisi de se spécialiser sur une thématique bien précise comme c'est le cas du co-fondateur du cabinet de conseil d'EZ. Son cabinet s'inscrit

dans le mouvement de la transformation des structures organisationnelles par la sociocratie. EZ nous racontait que son cabinet était expert dans la refonte des configurations organisationnelle. D'une structure pyramidale et matricielle, l'ambition de ce cabinet est d'insuffler le modèle des entreprises autoorganisées chez leurs clients. En accompagnant la transformation de ses clients, il propose des produits tels que les « *learning expeditions* » ou « *adaptive governance* » afin de réussir cette transition organisationnelle. Le dernier exemple est celui de l'ESN des consultants FC et CL se proclamant créatrice d'une marque de conseil. Cette ESN communique sur un produit de conseil qu'elle se dit « augmenté ». En réalité, bien que cette marque soit attractive, il ne s'agit que de mettre en avant leurs expertises technologiques et sectorielles. En effet, nos deux consultants nous expliquaient que le produit ou service numérique de conseil proposé aux clients est augmenté de nouvelles compétences telles que l'analyse des données, le *Design thinking*...etc.

En résumé, l'expertise est le cheval de bataille des ESN, la mobilisant sous ses différentes formes. Celle-ci leur permet de valoriser leur offre, améliorant ainsi leur rentabilité financière. Quand certains cabinets de conseil communiquent sur leur maîtrise sectorielle, d'autres ESN mettent en avant les innovations technologiques et outils qu'elles ont acquis, tandis que d'autres se proclament créateurs de nouvelles marques de conseil. Par ailleurs, d'autres ESN ont fait le pari de la maîtrise de la méthodologie de gestion de projet comme déterminant majeur du succès de leurs missions de conseil.

2.2.4 L'ouverture sur l'écosystème d'affaires

Mis à part un jargon spécifique au monde du conseil et emprunté aux pratiques anglo-saxonnes, nous avons noté un concept relayé dans les propos de la majorité de nos répondants. Ces derniers l'ont mentionné comme l'un des impératifs de performance d'une ESN. Ce concept est l'écosystème d'affaires qui a commencé à susciter l'intérêt de la communauté des chercheurs depuis le début des années 2000. Il a fait l'objet de divers travaux et études de cas notamment dans le secteur des technologies d'information et de communication (Daidj, 2011). Selon (Frontier, 1999), un écosystème écologique fait référence au « système d'interactions entre les populations de différentes espèces qui vivent dans un même site et entre ces populations et l'environnement physique. » C'est (Moore, 1993, 1996, 1998) qui a emprunté à l'écologie son terme pour le transposer au monde des affaires. (Torres-Blay, 2004) en propose la définition suivante : « l'écosystème repose sur une dynamique alliant d'une part un processus de coévolution entre ses composantes organisationnelles et d'autre part un comportement stratégique dominé par une logique fortement entrepreneuriale. ».

Les écosystèmes d'affaires se caractérisent par une hétérogénéité des acteurs (producteurs, fournisseurs, organismes institutionnels, actionnaires, etc.), leur appartenance à des secteurs d'activité divers (informatique, télécommunications, médias...) et une dynamique coopérative faisant émerger un ou plusieurs leaders dont la position peut se modifier en fonction de l'évolution des ressources et des compétences des entreprises impliquées (Daidj, 2011). L'appartenance à un écosystème n'est pas exclusive et sa structure n'est pas figée. Son cycle de vie traverse quatre grands stades de développement marqués par des phases de stabilité, d'instabilité, début, expansion, prédominance et renouveau (Moore, 1993, 1996).

Selon CL, Partner d'une ESN, les grands groupes ont de plus en plus intérêt à travailler en écosystème. Son argument repose sur l'impossibilité pour une firme quelconque détenir l'ensemble des ressources et compétences en interne.

Aussi est-il que la technologie avance à un niveau élevé faisant que le marché se retrouve constamment face à des ruptures. Opérer en écosystème leur permet de répondre aux demandes de leurs clients d'une façon innovante en s'entourant de partenaires œuvrant pour le même objectif : *« [...] mon job c'est de faire travailler mes consultants , et pour ça on travaille avec des consultants, des personnes, des sociétés, un certain nombre d'acteurs qui ne sont pas nous, pour répondre à un besoin de client... par exemple j'ai travaillé avec une startup pour une question d'emballage, j'ai travaillé avec un psychologue pour animer certains ateliers, je vais travailler avec un professeur universitaire pour du marketing, je vais travailler avec un expert-comptable pour je ne sais pas quoi , je vais aller chercher moi un certain nombre d'éléments en dehors de mon entreprise pour répondre au besoin de mon client, et pour faire ça, je fais appel à un éco système. Et donc l'écosystème pour nous c'est ce qui crée la vie ! »*. CL

3. Discussions

À la lumière de nos résultats exploratoires, nous pouvons, dans un premier temps, confirmer nos constats théoriques d'une image altérée des ESN en France et de la nécessité croissante de se recentrer sur leurs atouts internes afin de s'accommoder des changements et évolutions technologiques de leur environnement. Dans un deuxième temps, l'analyse thématique des retranscriptions de nos entrevues nous renseigne davantage sur les facteurs organisationnelles à prendre en compte dans un essai de théorisation de la performance organisationnelle d'une ESN. En effet, dans une logique abductive, nous présentons les apports de nos résultats exploratoires quant à notre question de recherche : Quels sont les facteurs organisationnels internes qui permettraient à une ESN d'afficher des résultats supérieurs à ses concurrents dans un contexte hautement technologique ?

La première thématique concerne la structure organisationnelle qui serait à l'origine de la performance des meilleures ESN. Elle est perçue par nos répondants comme horizontale, allégeant la lourdeur du processus décisionnel intra-firme, et caractérisée par une culture favorable à la prise d'initiative et au changement. Le volet décisionnel de la structure organisationnelle étant déjà abordé par la théorie de l'architecture organisationnelle, nous retenons, en revanche, le concept de culture au vu des vertus qui lui vantent nos répondants. En effet, la culture, ancrée dans toute architecture organisationnelle, peut se révéler être un levier ou un frein au changement devenu une constante dans les milieux fortement technologiques tel que le conseil numérique. À travers ses valeurs, une culture peut impacter plusieurs volets au sein de l'organisation. Prenons par exemple le cas de la valeur confiance et de sa relation avec le système de contrôle organisationnel. Comme nous l'avons vu précédemment, les consultants semblent s'épanouir dans des structures libératrices de leur potentiel de créativité. Cela ne peut se produire que dans des contextes où la direction fait confiance à ses collaborateurs en les encourageant à proposer de nouvelles idées et à les tester à condition de tolérer les échecs et de responsabiliser ses consultants. Ainsi, des valeurs telles que la confiance et la tolérance peuvent agir en tant que mécanisme de contrôle plaçant ce dernier entre les mains du consultant qui devient responsable de ses actes et de ses décisions. D'autres valeurs telles que l'expertise ou la connaissance, la curiosité intellectuelle peuvent également encourager dans l'apprentissage et le transfert de la connaissance au sein de l'ESN.

Par conséquent, nous proposons d'intégrer au niveau de notre modélisation théorique le rôle positif joué par la culture organisationnelle sur la performance d'une ESN. Nous proposons une modélisation à deux niveaux :

Proposition 1 : La culture organisationnelle contribue, en tant que mécanisme de contrôle, positivement à la performance organisationnelle d'une ESN.

Proposition 2 : La culture organisationnelle contribue, en tant que mécanisme cognitif, positivement à la performance organisationnelle d'une ESN.

La deuxième thématique concerne l'expérience collaborateur. Nous y avons regroupé des rétributions non monétaires qui sembleraient attirer et fidéliser les consultants. Elles sont de nature à accroître leur sentiment d'appartenance, à animer la vie sociale dans l'organisation et à les aider à monter en compétence ainsi qu'à développer leur expertise sur un sujet de leur choix. Nous retiendrons le rôle joué par les incitations non monétaires en tant que mécanisme disciplinaire participant à la performance organisationnelle d'une ESN. Nous sélectionnons

également l'apprentissage sur les missions et les formations en tant que mécanismes d'acquisition et d'entretien des connaissances détenues par les consultants.

Par conséquent, nous proposons :

Proposition 3 : Les incitations individuelles non monétaires contribuent positivement à la performance organisationnelle d'une ESN.

Proposition 4 : L'apprentissage sur les missions de conseil et les dispositifs de formation interne et externe contribuent, en tant que mécanismes cognitifs, positivement à la performance organisationnelle d'une ESN.

De la troisième thématique concernant l'expertise comme proposition de valeur, nous retenons en particulier le concept de la méthodologie agile que nous avons croisé antérieurement lors de notre revue de littérature. Les enseignements et rituels de la méthodologie agile sont reconnus pour leurs effets positifs sur la performance organisationnelle (Holotiuk et al., 2018). D'une part, ils renforcent l'influence positive des mécanismes disciplinaire et cognitif en matière de délégation des droits décisionnels de gestion, de contrôle, et d'apprentissage en continu sur les missions. Nous tenons à préciser qu'il existe trois niveaux d'agilité comme soulignés par (Gentil & Chédotel, 2018) : un niveau macro au niveau de l'entreprise, un niveau méso au niveau du service développement et un niveau micro au niveau de l'équipe. Toutefois, compte tenu de nos postulats théoriques, nous nous intéressons au niveau micro de l'agilité qui concerne l'équipe des consultants mobilisée sur une mission de conseil. Le concept de l'agilité retenue traduit, de ce fait, la capacité de l'équipe à répondre et à intégrer d'une façon efficace et efficiente les changements lors du cycle de développement d'un projet (Lee & Xia, 2010).

Par conséquent, nous proposons :

Proposition 5 : Le recours à la méthodologie agile, dans la gestion des missions de conseil contribue positivement à la performance organisationnelle d'une ESN.

En ce qui concerne la quatrième thématique de l'ouverture sur l'écosystème, nous pouvons la proposer en tant que mécanisme favorisant l'entretien de l'actif cognitif de l'ESN. En effet, une collaboration avec l'extérieur permet non seulement de valoriser l'offre du conseil mais également de profiter des diverses connaissances de l'extérieur. Nous proposons donc :

Proposition 6 : L'ouverture sur l'écosystème d'affaires contribue, en tant que mécanisme cognitif, positivement à la performance organisationnelle d'une ESN.

Conclusion

Notre recherche s'est assignée comme objectif d'explorer le secteur du conseil numérique en France afin d'identifier les facteurs organisationnels contribuant à une meilleure

performance des ESN. L'intérêt de notre recherche se lit, d'abord, au niveau du rôle que jouent les ESN dans la transformation digitale du tissu économique et social. Ensuite, peu de recherches dépassent les questions liées à la fidélisation des consultants pour aborder les facteurs organisationnels expliquant la performance de ces firmes de conseil à la lumière des évolutions technologiques que connaît le secteur. L'ensemble de ces éléments justifient le recours à une étude exploratoire.

Nous avons commencé par une revue de littérature traduisant les préoccupations des chercheurs quant aux différents enjeux auxquels fait face l'ESN. Ensuite, nous avons poursuivi avec la présentation de notre méthodologie et de nos résultats de recherche. L'approche qualitative entreprise nous a permis de réaliser 14 entretiens semi-directifs avec des experts du conseil. Ces différents échanges ont abouti à l'identification de deux thèmes généraux : le contexte des affaires et les transformations organisationnelles des structures du conseil. L'exploration de ce second thème a résulté en quatre sous thèmes que sont : la structure organisationnelle, l'expérience collaborateur, l'expertise comme proposition de valeur et l'ouverture sur l'écosystème d'affaire. Enfin, nous avons discuté l'ensemble des apports de notre étude exploratoire en identifiant les propositions à intégrer dans notre modèle explicatif d'une meilleure performance des ESN. Nous avons ainsi identifié six propositions autour de la culture organisationnelle, des incitations individuelles non monétaires, des mécanismes d'apprentissage des missions de conseil et des dispositifs de formation interne et externe, de la méthodologie agile et de l'ouverture sur l'écosystème d'affaires.

En outre, notre étude exploratoire recèle plusieurs apports managériaux à considérer. D'abord, les dirigeants et responsables d'ESN sont invités à repenser leurs pratiques managerielles et à transformer leurs architectures organisationnelles à la lumière des évolutions sociales et technologiques de leur secteur. D'abord, la structure organisationnelle pyramidale transmise en héritage par les premiers grands groupes du conseil n'attire plus les consultants. Indépendamment des nouvelles appellations que quelques cabinets arborent fièrement (holacratie, sociocratie, entreprise libérée...), l'essentiel de la transformation organisationnelle est à envisager au niveau de la configuration des droits décisionnels au sein des cabinets de conseil en général et d'ESN en particulier. En effet, les consultants sont de plus en plus en quête d'autonomie dans la gestion des missions de conseil. Cette dernière ne peut être accomplie efficacement qu'à travers une confiance de la direction et un allègement de lourdes lignes hiérarchiques pouvant entraver toute créativité et flexibilité. Ensuite, ces décideurs gagneraient à intégrer les dimensions de la marque employeur et de l'expérience collaborateur dans leur

relation avec les consultants à l'instar des recommandations des recherches précédentes (Carvalho & Areal, 2016; Fulmer et al., 2003; Joo & Mclean, 2006). Ces dimensions s'observent dès les premières phases du recrutement et se poursuivent tout au long de la vie des consultants au sein de l'ESN au travers d'initiatives telles que l'animation de la vie sociale, la rétribution informelle des performances individuelles et la mise en place d'une dynamique d'apprentissage en continu. Ensuite, en amont de sa politique de recrutement, l'ESN peut être amenée à développer une image de marque d'un employeur de choix. Toutefois, une congruence est à observer entre le message qu'elle communique auprès de ses futurs consultants et ses pratiques réelles. À défaut, ces travailleurs de la connaissance risquent de se désengager et de considérer de quitter l'ESN (Charbonnier-Voirin et al., 2014). Ensuite, sur un registre méthodologique, les missions de conseil agiles sont réputées produire des effets positifs tant sur les équipes que sur la valeur apportée au client. Par conséquent, les dirigeants de l'ESN sont amenés à s'inscrire dans une dynamique agile dans une recherche de plus d'efficacité opérationnelle. Cette dernière est de nature à s'accroître au contact de l'extérieur. Ainsi, s'ouvrir à l'écosystème d'affaire ne peut qu'encourager les équipes à intégrer des bonnes pratiques et apprendre au contact d'individus plus expérimentés. Enfin, il est à noter que ces différentes initiatives sont appelées à s'inscrire dans une culture organisationnelle propice au changement et capable de se transformer en réponse aux évolutions sectorielles et menaces de nouveaux concurrents.

En ce qui concerne les limites de notre recherche, nous pouvons souligner principalement le choix de n'aborder que des facteurs internes dans l'explication de la performance organisationnelle. En effet, cette dernière est tributaire d'autres mécanismes externes qu'il convient également d'explorer dans une recherche d'explication holiste à la problématique de performance des ESN. Aussi, le recours à une méthodologie qualitative de recueil des données, bien que ne permette pas la généralisation recherchée par les quantitatives, permet d'explorer en profondeur notre question de recherche. À cet effet, nous invitons les futures recherches à explorer d'autres pistes explicatives d'une meilleure performance des ESN d'un angle de vue externe. Elles peuvent également mobiliser d'autres méthodes quantitatives de collecte de données et tester les résultats que nous avons obtenus auprès d'autres cibles d'ESN.

BIBLIOGRAPHIE

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1996). The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7(5),

469-469. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>

Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D., & Westendorp-Kauffmann, A. M. (2012). *De HR-scorecard : Het meten van strategie, mensen en prestaties* (9e dr). Business Contact.

Bentahar, O., Ainouch, Z., & Benzidia, S. (2016). La méthode Agile à l'épreuve de la complexité des projets SI : Cas d'une SSII européenne. In *De la complexité de l'action dans les organisations: Vol. Chapitre 8 in Christophe Schmitt (Dir.)* (p. 125-136). Growth Publisher. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01481869>

Berrebi-Hoffmann, I., Lallement, M., & Piriou, O. (2010). *La division internationale du travail dans les services informatiques : Off-shore et politiques des ressources humaines dans les grandes SSII* [Report, APEC ; Laboratoire LISE (Cnam CNRS)]. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01128921>

Bologa, R., & Lupu, A. R. (2014). Organizational learning networks that can increase the productivity of IT consulting companies. A case study for ERP consultants. *Expert Systems with Applications*, 41(1), 126-136. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.07.016>

Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (1997). Management Fads and Organizational Architecture. *Journal of Applied Corporate Finance*, 10(2), 24-39. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1997.tb00134.x>

Camacho Solis, J. I. (2021). Télétravail, l'utilitaire numérique dû à la pandémie COVID-19. *Revista latinoamericana de derecho social*, 32, 125-155. <https://doi.org/10.22201/ijj.24487899e.2021.32.15312>

Carvalho, A., & Areal, N. (2016). Great Places to Work ® : Resilience in Times of Crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479-498. <https://doi.org/10.1002/hrm.21676>

Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective et l'intention de quitter l'organisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 93, 3-17. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0003>

Christensen, C. M., Wang, D., & van Bever, D. (2013). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 106-114.

Daidj, N. (2011). Les écosystèmes d'affaires : Une nouvelle forme d'organisation en réseau ? *Management & Avenir*, 46(6), 105-130. <https://doi.org/10.3917/mav.046.0105>

Deelmann, T. (2018). Does Digitization Matter? Reflections on a Possible Transformation of the Consulting Business. In V. Nissen (Éd.), *Digital Transformation of the Consulting*

Industry: Extending the Traditional Delivery Model (p. 75-99). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_3

de Larquier, G., & Rieucan, G. (2014). Quand les entreprises font leur marché : Canaux et sélection sur les marchés du travail. *Revue Française de Socio-Économie*, 14(2), 93-113. <https://doi.org/10.3917/rfse.014.0093>

Deuff, D., & Cosquer, M. (2012). Méthode agile centrée utilisateurs. *Proceedings of the 2012 Conference on Ergonomie et Interaction homme-machine*, 25-32. <https://doi.org/10.1145/2652574.2653405>

Dietrich, A., & Lozier, F. (2012). Entre relation d'emploi et relation de services : Les stratégies de deux sociétés de services en ingénierie informatique (SSII). *Formation emploi*, 119(3), 29-46. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.3692>

Dubois, J.-M., Lizé, L., & Rousset, P. (2018). *Les entreprises de la branche du numérique : Modes d'acquisition des compétences par le recrutement et la formation. Une exploitation de l'enquête DEFIS du Céreq*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01836566>

El Guellaa, A. (2018). *Analyse multidimensionnelle des facteurs d'échec du processus de gestion des connaissances dans une entreprise – cas d'une ESN (SSII)* [These de doctorat, Université Paris-Saclay (ComUE)]. <https://www.theses.fr/2018SACLV084>

Fablet, A., Serval, S., & Zeller, C. (2014). La relation entre mobilisation collective, engagement multiple et intention de quitter des consultants. Le cas d'une SSII. *Management & Avenir*, 74(8), 97-116. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0097>

Ferziani, A., Rajagukguk, R. O., & Anallya, P. (2018). Types of Technostress on Employees of IT Consulting Company. *2018 International Conference on Orange Technologies (ICOT)*, 1-5. <https://doi.org/10.1109/ICOT.2018.8705838>

Fondeur, Y. (2013). Services de conseil en informatique : Recruter pour placer. *La Revue de l'Ires*, 76(1), 99-125. <https://doi.org/10.3917/rdli.076.0099>

Fondeur, Y. (2020). À la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques. In *Le monde des collectifs : Enquêtes sur les recompositions du travail, ouvrage coordonné par Frédéric Rey et Claire Vivès* (Teseo, p. 393).

Friedrich von den Eichen, S., Matzler, K., & Hautz, J. (2019). Open Management as Management Innovation : Thoughts About New Business and Disruption in Consulting. In V. Nissen (Éd.), *Advances in Consulting Research : Recent Findings and Practical Cases* (p. 213-227). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_10

- Frontier, S. (1999). *Les écosystèmes* / Serge Frontier,... PUF.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). ARE THE 100 BEST BETTER? AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN BEING A "GREAT PLACE TO WORK" AND FIRM PERFORMANCE. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x>
- Gentil, P., & Chédotel, F. (2018). Outils et pratiques pour une compétence collective en situation—Le cas de la méthode agile Scrum. *Revue Française de Gestion*, 44(270), Art. 270. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00165>
- Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2011). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement. *Actes du congrès AIM (pp. 1-18)*, 1-18.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Gubman, E. L. (1998). *The talent solution : Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. McGraw Hill Professional.
- Guthrie, C., & Fosso Wamba, S. (2020). La stratégie digitale face au Covid-19. *Management & Datascience*, 4(6). <https://management-datascience.org/articles/14345/>
- Hauch, V., & Loufrani-Fedida, S. (2020). L'entreprise libérée comme démarche managériale innovante et transformative. Le cas d'une PME dans les services numériques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 305(5), 43-59.
- Holotiuk, F., Beimborn, D., & Jentsch, C. (2018). *THE DETERMINANTS AND ROLE OF AGILITY IN DIGITAL ORGANIZATIONS*. 18.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover and Productivity. *The Academy of Management Journal*, 38. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). Specific and general knowledge and organizational structure. In *Contract economics* (Blackwell, p. 251-274).
- Jerdioui, H. (2020). *La construction sociale des risques psychosociaux au travail dans le contexte socioéconomique marocain : Études portant sur les métiers des industries de carrières et des SSII* [These de doctorat, Paris 1]. <https://www.theses.fr/2020PA01E008>

- Jetu, F., & Riedl, R. (2012). Determinants of Information Systems and Information Technology Project Team Success : A Literature Review and a Conceptual Model. *Communications of the Association for Information Systems*, 30(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03027>
- Joo, B.-K. (Brian), & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies : A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228-257. <https://doi.org/10.1177/1534484306287515>
- Joshi, K. D., Kuhn, K. M., & Niederman, F. (2010). Excellence in IT Consulting : Integrating Multiple Stakeholders' Perceptions of Top Performers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(4), 589-606. <https://doi.org/10.1109/TEM.2010.2040742>
- Khalil, C. (2011). *Les méthodes « agiles » de management de projets informatiques : Une analyse « par la pratique »* [Phdthesis, Télécom ParisTech]. <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00683828>
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guéaut, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V., & Langlois, L. (2020). Le travail et ses aménagements : Ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français. *Population Sociétés*, (7), 1-4. *Population Sociétés*, 7, 1-4.
- Lee, G., & Xia, W. (2010). Toward Agile : An Integrated Analysis of Quantitative and Qualitative Field Data on Software Development Agility. *MIS Quarterly*, 34(1), 87-114. <https://doi.org/10.2307/20721416>
- Llewellyn, R. (2017). How Digital Democratized Consulting. In A. Khare, B. Stewart, & R. Schatz (Éds.), *Phantom Ex Machina : Digital Disruption's Role in Business Model Transformation* (p. 251-262). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44468-0_17
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey : A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* (Reprint edition). Harper Paperbacks.
- Moore, J. F. (1998). The rise of a new corporate form. *The Washington Quarterly*, 21(1), 167-181. <https://doi.org/10.1080/01636609809550301>
- Nissen, V. (2018). Digital Transformation of the Consulting Industry—Introduction and Overview. In V. Nissen (Éd.), *Digital Transformation of the Consulting Industry : Extending the Traditional Delivery Model* (p. 1-58). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_1

- Pennequin, N. (2020). L'IRRUPTION DU TÉLÉTRAVAIL PENDANT LA CRISE SANITAIRE LIÉE À LA PANDÉMIE DE COVID 19. *Les Cahiers SMT*, 37, 1-5.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York. (John Willey and Sons.).
- Saatcioglu, O. Y., Ozmen, O. N. T., & Eriş, E. D. (2012). A study on knowledge management and firm performance in Turkish IT sector. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 11(2), 213. <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2012.045424>
- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020). Québec et comparaison internationale. *The journal of Business Communication*, 34(4), 343-369.
- Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home : Digital Transformation of the Workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.
- Sutherland, M., Torricelli, D., & Karg, R. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33, 13-20. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707>
- Tahrouni, N. (2018). Repenser la relation entre les nouvelles carrières et l'engagement organisationnel : L'engagement multiple des ingénieurs consultants en SSII en France [Thesis, Paris 2]. In [Http://www.theses.fr](http://www.theses.fr). <http://www.theses.fr/2018PA020094>
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-covid. *Regards Économiques (Université Catholique de Louvain)*, 8.
- Thomas-Chauffin, S. (2013). *SSII, laboratoire de formes modernes de mise au travail ?* [These de doctorat, Lyon 2]. <https://www.theses.fr/2013LYO20122>
- Torres-Blay, O. (2004). *Economie d'entreprise : Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie* (2e éd). Economica.
- Varenne, P., & Godé, C. (2021). Transformation digitale : Vers un Business Model Digital Dynamique (BMD2). Management & Data Science. *Management & Data Science*.
- Watson, N. (2002). Happy companies make happy investments. *FORTUNE*, 145(11), 162-162.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>