

Le Conseil en Management : Entre Innovation et Mimétisme

Noura Ksentini Abdelmoula¹

**Doctorante à la faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax,
Tunisie.**

Adresse : Rue Bousna numéro 14, cité Elhabib, 3052, Sfax, Tunisie.

Email : nksentini@yahoo.fr

Tél. (216) 22 847 239

Karim Ben Kahla

Maître de conférences à l'Ecole Supérieure de Commerce de Tunis, Tunisie.

Résumé

L'intangibilité des services de conseil et les difficultés d'évaluation des prestations intellectuelles laissent apparaître beaucoup d'interrogations quant à la performance et la légitimité d'une intervention externe.

Notre étude, avant tout exploratoire, cherche à démontrer le rôle joué par les cabinets de conseil en management tout en accordant une attention particulière aux discours déployés par les acteurs du métier et à travers lesquels ils essayent de légitimer leurs décisions.

L'objectif de cet article est d'étudier le rôle joué par les consultants en management et la place de l'innovation au sein des cabinets de conseil en management tout en prenant en considération la perspective critique qui a émergé depuis quelques années et qui les présente comme l'un des principaux diffuseurs de techniques managériales à la mode.

Mots clés : conseil en management, innovation, mimétisme, modes, légitimité.

¹ Personne à laquelle la correspondance doit être adressée.

Introduction

Le secteur du conseil en management est un secteur qui se caractérise par des changements continus. En effet, l'évolution des besoins des entreprises pose le problème de l'adaptation des prestations de conseil aux besoins spécifiques de celles-ci. Cette évolution rend les consultants dans l'obligation de transformer leur stratégie et leur mode de fonctionnement suivant les nouvelles contraintes qui apparaissent.

L'évolution du marché, les défis de la concurrence, l'accroissement de la demande, etc., exigent de la part des consultants de se tenir au courant de l'évolution des connaissances et de leur application dans tous les domaines du management.

Toutefois, l'intervention d'un consultant n'est pas toujours bénéfique pour les entreprises. Un point de vue critique a émergé et prospéré depuis les années 90 relatif à la pratique du métier de conseil. Ce point de vue critique concerne essentiellement l'application des nouvelles techniques de management qui deviennent une recette unique pour les consultants afin de s'affirmer et d'essayer en permanence d'acquérir une meilleure image. L'acquisition de cette image passe par leur prédisposition d'entretenir et d'exploiter les modes qui apparaissent dans le domaine du management. Ainsi, le fait d'être apprécié par le client constitue un des objectifs recherchés par le consultant. L'accomplissement de cet objectif passe parfois par l'utilisation de recettes qui ne coïncident pas toujours avec les exigences de la réalité de l'entreprise cliente.

D'après la littérature qui traite le conseil, il existe deux points de vue différents qui caractérisent le métier de consultant en management : le premier point de vue est celui qui présente les consultants comme les avant-gardes de l'économie de la connaissance qui sont capables de négocier des solutions et des méthodes de changement, et qui se sont spécialisés dans le transfert de connaissances entre les industries pour apporter flexibilité et innovativité au sein de leurs structures, le deuxième point de vue concerne la base de connaissances des consultants, la nature des concepts de gestion déployés et la rhétorique des consultants.

En nous basons sur les éclairages de la théorie néo-institutionnaliste, nous allons essayer de montrer comment les consultants, à la recherche de légitimité, imitent des pratiques ou des stratégies d'autres organisations qui ont sut faire face à des situations critiques avec succès.

Les questions auxquelles nous chercherons une réponse tout au long de ce travail sont les suivantes : Est ce que les consultants sont vraiment ce qu'ils prétendent être ? Est-ce que l'intérêt du client est celui qui prime dans une relation de conseil ? Qu'en est-il de la qualité des solutions envisagées ? Y a-t-il opérationnalisation des recommandations ? Les rapports

rédigés par les consultants, ne sont-ils pas en train d'être juste stockés dans les archives des entreprises, ou, est ce qu'il y a vraiment une valeur ajoutée ? Est ce que les consultants sont en train de vendre des solutions standards ou, plutôt, spécifiques ? Etc.

L'objectif de ce travail est d'étudier le rôle joué par les consultants en management dans un contexte caractérisé par une tendance croissante à l'internationalisation et à l'utilisation massive de techniques managériales à la mode.

Dans un premier point nous exposons le rôle joué par les consultants tel qu'il a été décrit dans la littérature qui traite le conseil en management ainsi que les critiques qui ont été soulevées. Pour cela nous avons mobilisé la théorie néo-institutionnelle. Dans un deuxième point, nous présenterons la méthodologie choisie pour mener cette recherche. Une étude de l'état des lieux des cabinets de conseil en management en Tunisie est envisagée pour présenter les résultats obtenus.

1. La pratique du conseil en management

L'objectif de cette section est de présenter le rôle que joue un consultant en pratiquant son métier. Nous allons, par la suite, mettre en exergue la notion de légitimité et d'innovation afin de mettre en évidence leur relation avec le métier.

1.1. Le rôle d'un consultant

Le rôle d'un consultant consiste à assister les dirigeants d'entreprise dans les différentes tâches. Il s'agit, notamment, de leur apporter une aide à la réflexion et à la décision. Cette aide peut même dépasser les propres moyens des entreprises clientes. A cet effet, Birkel (2002, p.31) démontre que « la dernière décennie du siècle a vu grandir de façon monumentale des cabinets de conseils pour devenir de réelles entreprises, parfois plus puissantes que leurs clients ».

Essentiellement, les qualités requises pour un consultant consistent en une capacité intellectuelle d'analyse et de synthèse, une capacité de communication avec les différents acteurs quel que soit leur niveau hiérarchique, une capacité d'apporter en permanence des innovations aux solutions offertes et une volonté de satisfaire le client quel que soit le degré de complexité et quels que soient les délais imposés. Pour Lawrence et Lorsch (1989), le consultant détient les connaissances nécessaires et la capacité d'expertise pour une résolution efficace des conflits.

Par ailleurs, le consultant, considéré comme "expert", aide les dirigeants d'entreprises à se préparer pour l'avenir. Il leur permet de penser autrement, de prendre du recul sur toutes les

décisions et de bien distinguer les avantages ainsi que les inconvénients se rapportant à leur environnement.

Le rôle d'un consultant est donc d'essayer, selon sa spécialisation, d'aider l'entreprise à affronter la concurrence et de répondre aux exigences de la nouvelle économie.

1.2. La légitimité d'une intervention en organisation

Pichault (2003, p.3) montre que la question de succès d'un processus d'intervention tourne essentiellement autour de la question de la légitimation de l'intervenant tout d'abord, celle du contenu de l'intervention ensuite, et enfin celle du dispositif mis en œuvre.

1.2.1. La légitimation de l'intervenant

Ce type de légitimité se rapporte essentiellement aux qualités personnelles et aux aptitudes professionnelles du consultant. Elle se construit dès le premier contact avec les membres de l'organisation. Il s'agit selon Pichault (2003, p.5) de « pouvoir analyser le système d'action concret qui a donné naissance à la demande d'intervention et qui ne produit pas nécessairement la chaîne hiérarchique ».

En d'autres termes, le consultant est amené à comprendre la situation de son client et de pouvoir analyser le véritable besoin qui a déclenché la demande d'une intervention externe.

Se légitimer aux yeux de son client est un exercice difficile du fait que le consultant est tenu de prendre en considération le diagnostic effectué par les membres de l'organisation afin de pouvoir l'analyser et disposer d'une idée générale de la situation.

Une interaction permanente entre le consultant et les acteurs internes de l'organisation dès le début de l'intervention s'avère utile afin de bâtir une relation de confiance mutuelle, de permettre au consultant de prendre un certain recul et de décoder les véritables besoins de l'organisation.

La légitimité de l'intervenant passe parfois par le coût de son intervention. A ce propos, Pichault (2003, p.9) montre que « le coût de l'intervention doit faire l'objet d'une analyse minutieuse et, pour éviter tout malentendu ultérieur, d'une contractualisation détaillée ».

De plus, tout au long de l'intervention, le consultant est amené à accorder une attention particulière à la communication autour de l'intervention. Ainsi, et afin de neutraliser toute résistance, il doit rappeler les acteurs de la mission particulière dont il est responsable.

1.2.2. La légitimation du contenu de l'intervention

Selon Pichault (2003) ce type de légitimation est basé sur la capacité de l'intervenant à s'insérer dans le processus décisionnel en vigueur grâce à sa compétence effective, la reconnaissance dont il bénéficie (notoriété), son expérience accumulée, l'impartialité dont il fait preuve, sa capacité à respecter la confidentialité des données, etc.

La légitimation du contenu de l'intervention est en relation avec la légitimation de l'intervenant. En effet, un client qui trouve que le consultant est une personne de qualité (légitimité de l'intervenant), alors il aura aussi à trouver son intervention de qualité et donc légitime.

1.2.3. La légitimation du dispositif d'intervention

Ce type de légitimation concerne le type de dispositif mis en œuvre, son degré d'adéquation au contexte spécifique du système client et les garanties qu'il offre en termes de pérennité (Pichault, 2003, p.15).

Il s'agit notamment de s'intéresser au type de méthodologie à mettre en œuvre pour garantir la réussite de l'intervention. En effet, le consultant est tenu de convaincre son client, dès le début de l'intervention, du type de technique d'investigation qui sera utilisé afin d'analyser le problème posé. Certains plaident pour les méthodologies quantitatives (données chiffrées, statistiques), d'autres sont plus attirés par les méthodes qualitatives (perceptions générales).

La légitimation du dispositif d'intervention passe par l'accompagnement dans la durée. C'est à dire que l'intervenant est amené à suivre les changements et à détecter tous les faits qui apparaissent tout au long de son intervention et essaie de s'y adapter. Pichault (2003) note à titre d'exemple : le risque de démission du management, les contraintes et les opportunités imprévues, les représentations que font les différents membres de l'organisation vis-à-vis de la solution, etc.

Une autre source pour rendre l'intervention légitime, c'est la manière avec laquelle le consultant termine son travail et se retire de l'organisation (respect des délais, coût de l'intervention, etc.).

Cuillère (2004) considère que la légitimité est acquise en se conformant aux normes, aux croyances et aux règles du système dans lequel l'entreprise évolue. Le suivi des règles et des normes est exigé selon qu'il s'agit de l'entreprise cliente ou du cabinet de conseil. L'auteur distingue en fait trois types de légitimité : pragmatique, morale et cognitive. La légitimité pragmatique augmente la confiance de l'entrepreneur en la capacité du consultant à apporter des réponses spécifiques et adaptées à l'entreprise et en la capacité de mettre l'entrepreneur en relation avec les partenaires clés. La légitimité morale est considérée comme une source de fidélisation du client et ce en permettant d'éliminer les sources d'incompréhension entre les protagonistes du cabinet de conseil, de développer une relation agréable et d'inspirer confiance par rapport à son degré d'implication. La légitimité cognitive se rapporte à la réputation de l'organisme d'accompagnement (la capacité à servir de label vis-à-vis des partenaires sociaux importants dans l'entreprise).

1.3. L'innovation et l'accumulation d'expertise dans le conseil en management

Les entreprises de conseil en management sont considérées comme des firmes intensives en connaissances. Werr et Stjernberg (2003, p.881) affirment qu'un nombre croissant d'auteurs (Bartlett, 1996 ; Chard, 1997 ; Davenport et Hansen, 1998 ; Dunford 2000) montrent l'émergence du potentiel et du véritable défi de la connaissance en gestion dans les industries du conseil en management.

Les Services Intensifs en Connaissances (SIC) sont définis, selon Gallouj et Gadrey (2002, p.2) comme des activités dont la connaissance est à la fois l'input et l'output principal. Les entreprises de services intensifs en connaissances mettent à la disposition de leurs clients des capacités à traiter l'information et la connaissance. Les prestations de services intensifs en connaissances consistent de ce fait dans des transferts de connaissances du prestataire vers le client demandeur de la prestation. Gallouj et Gadrey (2002) montrent que, dans la mesure où les SIC offrent des prestations de service qui consistent en une production et un traitement de connaissances, il est tentant de considérer toute transaction de SIC comme une innovation. Le conseil lui même est une activité de résolution de problèmes (Greiner et Metzger, 1983 (cités par Djellal et Gallouj, 2002)).

Il y a donc une certaine communauté de nature entre le conseil et l'innovation, dont il s'agira de fixer les frontières afin d'éviter de considérer toute prestation de conseil comme une activité d'innovation (Gallouj, 2001, p.8).

Gallouj (1995, p.109) a élaboré une typologie des innovations qui caractérise les services de conseil. Il distingue l'innovation valorisation, l'innovation anticipation et l'innovation objectivation.

1.3.1. L'innovation valorisation ou innovation ad hoc

Elle consiste en l'utilisation et en la mise en synergie de connaissances et d'expériences disponibles accumulées au cours d'expériences passées, afin de créer des connaissances nouvelles, une valeur ajoutée de connaissances en étroite coopération avec le client.

C'est une forme d'innovation non programmée, qui ne peut être considérée comme innovation, que lorsqu'elle modifie positivement la situation de la clientèle.

1.3.2. L'innovation anticipation

Gallouj et Gallouj (1997, p.17) affirment que ce type d'innovation consiste, par la veille et l'écoute de l'environnement et des problèmes des clients, à détecter des besoins nouveaux et à y répondre de façon anticipée par un processus de collecte et d'accumulation de connaissances et d'expertises. Mais, l'innovation reste potentielle et ne sera objectivée que par la rencontre du client.

1.3.3. L'innovation objectivation

C'est une catégorie hétérogène puisqu'elle comprend les différents axes d'innovation (innovation anticipation et innovation valorisation). Ce type d'innovation vise à donner une certaine forme de matérialité au service par différents moyens.

Dans d'autres travaux et en nous basons sur une approche en terme de caractéristiques, nous distinguons l'innovation incrémentale (par substitution ou adjonction de caractéristiques), l'innovation d'amélioration (consiste à améliorer certaines caractéristiques, sans aucun changement dans la structure du système), l'innovation ad hoc (définie comme la construction interactive d'une solution aux problèmes particuliers d'un client donné) et l'innovation de recombinaison ou architecturale (à partir de caractéristiques techniques ou finales issues de technologies et de produits existants).

L'examen de cette typologie permet de constater que l'innovation n'est pas une activité facile à réaliser dans le secteur des services. Le client se trouve donc dans l'incapacité de distinguer s'il y a innovation dans la prestation de service qui lui est offerte. La distinction entre ces différentes typologies ne peut pas être établie de manière claire dans la pratique. En effet, la frontière entre ces différents types d'innovations reste difficile à tracer.

Tereraho (1999, p.4) souligne que la littérature spécialisée dans le développement de nouveaux produits en conseil de gestion est très réduite. Selon cette maigre littérature, très peu de firmes de conseil en gestion s'adonnent aux activités de développement de nouveaux produits, et lorsqu'elles en font, encore moins de firmes en conseil de gestion se dotent d'un processus formel d'innovation ou font recours aux modes d'acquisition externes de la technologie (Bobrow, 1997 ; Sundbo, 1997).

1.4. Les critiques relatives au rôle d'un consultant

La conception traditionnelle du rôle du consultant le présente comme un rassembleur d'informations et un apporteur d'expertise (Stern et Tutoy, 1998 ; Mreiden, 2002). C'était peut-être vrai quand l'information était rare et difficile à rassembler, mais cela ne semble plus être le cas aujourd'hui. En effet, les technologies d'informations et de communications rendent la collecte d'informations plus aisée.

L'histoire la plus populaire dans le monde du conseil est celle d'Arthur Andersen, avec l'un de ses plus gros clients, Enron. En effet, il est apparu brusquement que cette entreprise avait fait une perte de 618 millions de dollars au troisième trimestre 2001 et que 1.2 milliard de dollars de son capital n'était qu'une fiction, résultats d'écritures comptables frauduleuses passées avec la complicité des auditeurs d'Andersen (Vilette, 2003, p.14-15).

Cet évènement qui a causé la perte de crédibilité d'un des plus grands cabinets de conseil, n'est pas le seul, Vilette (2003, p.15) cite quelques affaires ayant donné lieu à des poursuites judiciaires, tels que par exemple, Albin Michel contre KPMG à Paris en 1997, DeLorean contre Arthur Andersen à New York en 1998, Pallas Stern contre Pricewaterhouse Coopers à Paris en 2001, MicroStrategy contre Pricewaterhouse Coopers aux Etats-Unis en 2001, Vaste Management contre Arthur Andersen aux Etats-Unis en 2001, etc.

1.5. Les discours comme élément central des pratiques des consultants

Avec l'intangibilité de leurs services et la fragilité de la relation avec le client, certains consultants se trouvent dans l'obligation d'être prêts avec un discours afin de légitimer leurs actions et de convaincre leurs clients de la validité de leurs interventions.

La position fragile d'un consultant, en tant qu'intervenant externe, nécessite l'utilisation d'un discours et de symboles afin de gagner la confiance du client et par la suite vendre ses prestations. Les consultants n'ont, a priori, pas de sources de pouvoir et ils sont amenés à convaincre, en permanence, de la qualité de leurs propositions.

La plupart des discours des consultants offrent l'image qu'ils veulent avoir d'eux même et n'aboutissent pas à décrire ce qu'ils font. Ils se servent de leurs paroles afin de faire convaincre les dirigeants de la crédibilité de leurs actions. Les discours des consultants varient fréquemment, parce qu'il leur faut se différencier de leurs concurrents et créer l'illusion permanente de la nouveauté (Vilette, 2003, p.7).

De plus, avec les situations spécifiques qui se présentent et avec le manque de spécialisation, les consultants cachent leur incapacité de résoudre un problème face auquel ils ne trouvent pas de réponse préalable. « Ils se montrent ainsi capables de mettre rapidement sur la scène médiatique des réponses pertinentes à toutes les objections qu'on leur fait » (Vilette, 2003, p.16).

Bourdieu (1996) affirme que chaque profession produit une idéologie professionnelle, une représentation plus ou moins idéale et mythifiée d'elle-même. La sociologie doit soumettre à la critique objective les discours que les groupes tiennent à propos de leurs pratiques, au lieu de se contenter de les enregistrer, sans plus, et de leur donner ainsi l'apparence d'une ratification scientifique.

Il faudrait garder une certaine distance à l'égard des discours des consultants. En effet, certains d'entre eux cherchent à se faire passer pour des héros capables de résoudre tous les problèmes qu'une entreprise peut affronter.

1.6. Les consultants et les comportements mimétiques

L'imitation peut prendre plusieurs formes. Elle peut se faire soit en apportant une amélioration à un produit ou un service offert par des entreprises ayant réalisé un succès sur le marché ou encore par la simple adaptation de ce produit ou service. L'imitateur peut copier le produit ou le service d'un leader tel qu'il l'a lancé sur le marché ou tout simplement en introduisant quelques améliorations au produit ou au service déjà existant. Mourico (2006, p.78) définit l'imitation comme « l'action de reproduire ou de chercher à reproduire (une apparence, un acte, un geste d'autrui). Imiter, c'est refaire ce que quelqu'un d'autre a déjà fait avant soi ».

Les gens choisissent d'imiter un concept, un produit ou un service gagnant. Ainsi, avant de s'engager, le responsable examine ce qui se vend bien à l'extérieur de sa zone commerciale, évalue les possibilités futures et lance ses produits et ses services du même genre, examine les concepts qui produisent de bons résultats et établit les principaux facteurs de succès de l'entreprise qu'il songe à imiter et trouve enfin comment s'en prendre pour fournir un produit ou un service semblable de façon rentable.

L'approche néo-institutionnelle revendique l'importance des institutions pour expliquer les faits sociaux et économiques, tout en se focalisant sur une analyse inter-organisationnelle. Une des caractéristiques essentielles du courant néo-institutionnel est que l'analyse n'est pas menée par rapport à une organisation mais par rapport à un champ organisationnel (Dejean et Saboly, 2006, p.7).

DiMaggio et Powell (1991) démontrent que les organisations en recherche de solutions pour résoudre certains problèmes imitent des pratiques ou des stratégies d'autres organisations qui ont su faire face à ces situations avec succès. C'est pourquoi, à force de rechercher dans leur environnement des solutions appropriées, les entreprises deviennent isomorphes à celui-ci. Le mimétisme et l'isomorphisme sont reliés à une notion fondamentale chez les néo-institutionnalistes : le champ organisationnel.

Le champ organisationnel se caractérise par un ensemble d'entreprises semblables interdépendantes, appartenant à un même domaine d'activités et bénéficiant souvent des mêmes conseils. Les organisations d'un même champ peuvent être clientes, fournisseurs ou concurrentes les unes des autres. Un champ organisationnel est composé d'une ou de plusieurs entreprises pionnières à forte capacité d'influence et de plusieurs entreprises suiveuses.

Négrier (2004, p.10) fait recours à la notion d'isomorphisme institutionnel qui rend compte analytiquement des phénomènes de convergence entre organisations. L'auteur distingue trois modèles :

- La notion d'isomorphisme *coercitif* : dans ce cas de figure, une organisation plus puissante ou plusieurs organisations peuvent exercer une influence déterminante en vue du changement que subissent les autres organisations dans leurs pratiques institutionnelles ;

- La notion d'isomorphisme *normatif* prend en compte les formations professionnelles et les formes de socialisation qui poussent les acteurs à se ressembler. La professionnalisation concourt à l'établissement d'une base cognitive et à la légitimation de l'autonomie de l'activité des dits professionnels à l'intérieur des organisations ;

- La notion d'isomorphisme *mimétique* entend décrire l'adoption des recettes talentueuses, dans un contexte d'incertitude. Deux phénomènes l'encouragent : le transfert d'employés qui importent leurs expériences venues d'ailleurs, et l'activité des consultants qui orientent les apprentissages dans le sens de leur propre conception des recettes qui marchent.

DiMaggio et Powell (1983) cités par Allouche et Huault (2001, p.8) montrent l'importance de l'isomorphisme mimétique, comme comportement des entreprises confrontées à un problème dont les causes sont obscures ou les solutions inconnues. Dans ce cas, le mimétisme est censé engendrer des solutions efficaces à moindre coût. La réponse de ces entreprises prend généralement la forme de l'imitation des comportements les plus facilement observables de l'extérieur ou les plus utilisés par les entreprises perçues comme légitimes et performantes.

De façon générale, le néo-institutionnalisme (Zucker, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983) soutient que les entreprises à statut particulier, comme les pionniers mais aussi les leaders ou les grandes entreprises, représentent des modèles à imiter en situation de forte incertitude. Les imitateurs infèrent d'une grande taille ou d'un statut de leader, la légitimité de leur modèle. Dans le cas particulier d'une industrie naissante, on peut penser également que le pionnier joue un rôle important de modèle. L'imitation des choix stratégiques d'un pionnier se fera d'autant plus si le pionnier apparaît comme un leader ou s'il survit assez longtemps pour servir de modèle (Demil et Lecocq 2006, p. 5).

L'imitation est une pratique extrêmement présente dans l'univers du conseil. Ce constat est d'ailleurs partagé dans la littérature. Thine (2006, p.35) montre que « pour proposer des solutions, un consultant ne peut en général se situer que par rapport à un ensemble de solutions déjà constituées en tant que telles dans l'univers du conseil. A défaut de disposer de l'information nécessaire, le mimétisme prévaut souvent sur la prévision. Dès lors, la gamme

des choix envisageables est réduite et toute innovation réputée efficace est susceptible d'attirer à elle un grand nombre de cabinets ».

Récemment partagé dans la littérature, ce point de vue était presque inexistant. En effet, la plupart des livres et des articles sur le conseil, qu'ils soient le fait de consultants ou non, choisissent implicitement un point de vue prescriptif sur ce que devrait être le « bon consultant » (Babeau, 2005, p.329).

Les logiques d'imitation font appel à la notion de mode, c'est-à-dire à l'attrait pour les nouveaux outils, nouvelles méthodes et nouvelles pratiques de gestion.

1.7. Les modes dans le secteur du conseil

La réalité du métier de consultant ne correspond pas à l'idéal typique que les acteurs essaient de présenter à partir des livres ou des articles écrits sur la fonction d'un consultant et sur le "Bon" consulting. Cela dit, plusieurs auteurs ont franchi le barrage du "one best way" et ont montré à partir de leurs travaux que l'imitation est une pratique extrêmement présente dans le monde du conseil. D'autres (Midler, 1986 ; Fridenson, 1994 ; Carré, 1995 ; Roach, 1996 ; Abrahamson, 1996 ; Vilette, 2003) montrent que le métier de conseil s'avère un terrain fertile pour les modes et présentent les consultants comme les principaux diffuseurs de techniques managériales à la mode.

Midler (1986), Abrahamson (1996), Carré (1995, 1997), Roach (1996), établissent un certains nombres de constats :

- le raccourcissement du cycle de vie des modes managériales. Ce cycle serait rendu aujourd'hui à trois ans environ² ;
- la diffusion des modes managériales se fait couramment par des consultants qui ont développé ou utilisé une approche quelconque de gestion et qui ont obtenu des résultats extraordinaires (hausse de productivité et de profitabilité en très peu de temps). La diffusion des modes est facilitée aussi par les conférences, les livres, les enseignements universitaires, etc. ;
- l'implantation ou l'appropriation des modes par les consultants et les gestionnaires dans les organisations ;
- la constatation de très nombreux échecs ou des résultats très inférieurs aux promesses.

Fridenson (1994) montre que le consultant est considéré comme un vecteur qui fait circuler les modes managériales dans différents pays. Le même auteur ajoute que « trop pressés, trop

² Carré (1995), considère qu'une mode managériale a une durée de vie d'une dizaine d'années entre le moment des premières publications sur le sujet et celui d'une installation généralisée dans la table des matières des ouvrages consacrés au management.

contraints par des objectifs précis, les consultants recueillent de façon trop sélective et parcellaire des données sur les modèles de management en usage à l'étranger et, du coup, contribuent à faire de leur transfert une mode ».

Carré (1995), constate que les outils ou les modèles au goût du jour sont placés sur des marchés économiques spécifiques (conseil, formation, etc.) qui réagissent comme des produits sur des marchés de grande consommation.

Dans ce sens, Vilette (2003, p. 49) montre que les propositions des consultants relèvent le plus souvent de l'application quasi mécanique d'outils formalisés, de procédures, de matrices et de schémas. Ainsi, pour ne pas perdre leur crédibilité, les conseillers essaient d'apporter des pratiques de gestion qui ont fait leurs preuves à l'étranger et de les introduire dans leurs processus d'intervention et « lorsque les contre-performances de cette méthode sont connues, les consultants la déclarent caduque et en proposent une nouvelle supposée plus efficace» (Vilette, 2003, p.5).

A partir des connaissances accumulées et de l'expérience acquise, le consultant est supposé apporter aide et conseil aux entreprises qui y font recours. Toutefois, il ne suffit pas d'apporter des solutions toutes prêtes empruntées de l'extérieur sous prétexte qu'elles ont fait preuve dans d'autres entreprises ou dans d'autres pays. En effet, l'imitation peut avoir des conséquences négatives pour ceux qui la pratiquent.

L'intervention des consultants risque de faire de l'entreprise un lieu d'assemblage des nouvelles méthodes de gestion, qui risquent de ne pas être applicables dans des circonstances particulières et spécifiques à l'entreprise cliente.

Il n'est pas alors toujours évident d'adopter de nouvelles pratiques managériales juste parce qu'elles ont fait preuve de succès dans d'autres pays ou dans d'autres circonstances.

En fait, les clients risquent d'être enfermés dans un cercle vicieux où ils ne trouvent pas d'autres issues que de suivre les nouvelles modes qui se créent instantanément et risquent ainsi de faire de leur entreprise un cimetière de techniques qui deviennent dans un laps de temps obsolètes.

Les modes managériales ne sont pas toujours utiles pour l'entreprise et leur adoption peut nuire à la situation critique dans laquelle se trouve cette dernière. Beaucoup d'auteurs (Thevenet, 1985 ; Abrahamson, 1996 ; Midler, 1996 ; Staw et Epstein, 2000) montrent que les modes managériales sont peu efficaces sur le plan économique, qu'elles ne servent qu'à accroître la légitimité et la réputation des entreprises qui les adoptent, qu'elles donnent lieu à des discours émotionnels et dénués de raison et qu'elles sont appliquées comme des recettes miracles.

Les consultants sont classés, dans la littérature, parmi les principaux diffuseurs de nouvelles connaissances managériales. Néanmoins, même si plusieurs auteurs (Kubr, 1993 ; Stern et Tutoy, 1998 ; Crunenbergh, 2004) les considèrent comme des gens qui sont capables d'aider les clients à améliorer leurs métiers, d'autres, comme O'Shea et Madigan (1997), affirment que le conseil en management est considéré comme une industrie de mystères où la confidentialité et les privilèges du client occupent une place dominante.

L'un des défis de la profession de consultant reste alors de chercher à offrir des solutions qui s'enracinent dans une certaine éthique.

2. Méthodologie et cadre général de la recherche

Etant donné le manque de travaux relatifs au domaine de la consultation en Tunisie, nous avons mené une étude exploratoire par entretiens semi-directifs auprès de 13 cabinets de conseil en management et 6 dirigeants d'entreprises ayant fait recours aux services des consultants. Cette méthode d'investigation permet de collecter le maximum d'informations sur les thèmes abordés et permet de recueillir les points de vue des personnes interrogés. Selon Wacheux (1996), dans l'entretien semi-directif l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication, dans ce genre d'entretien, est partagée entre le chercheur et le répondant.

Les guides d'entretien utilisés pour mener l'enquête sont composés d'une série de questions ouvertes visant à recueillir les avis et perceptions d'un échantillon de consultants exerçant la profession de conseil et de dirigeants d'entreprises ayant fait recours aux services de consultants externes. Une analyse de contenu a été effectuée afin de décrire l'état des lieux du métier de conseil en management en Tunisie. Cette analyse consiste selon Igalens (1994) à « classer des fragments du discours en thèmes et en sous thèmes ».

2.1. Présentation des cabinets et des consultants

Les cabinets ayant fait l'objet de notre enquête ont des spécialités différentes. Il s'agit de sociétés de consultance et de formation internationales, de conseil en organisation et en management, de bureaux d'étude multidisciplinaire, de bureaux de conseil en finance, de cabinets de conseil en développement et transformation d'entreprises, de bureaux de conseils et d'études en marketing. La plupart des cabinets de conseil fait recours à des consultants externes au cabinet et ayant différents niveaux de compétences. Nous constatons, aussi, d'après les résultats de notre enquête que la totalité des consultants interrogés possède des diplômes universitaires : Maîtrise, DEA, DESS, MBA ou Doctorat. De plus, nous remarquons que 8 d'entre eux ont suivi des programmes de formation durant leur carrière de consultant.

2.2. Présentation des dirigeants

L'étude montre que les dirigeants d'entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête n'ont pas la même formation académique et ont des diplômes provenant de disciplines différentes axées principalement sur les domaines commerciaux et financiers.

De plus l'enquête révèle que la plupart d'entre eux (4/6) ne possèdent pas suffisamment d'informations sur le secteur du conseil et sur le déroulement des missions. Ils jugent que les honoraires des consultants sont trop élevés par rapport à ce qu'ils apportent à l'entreprise et que celui qui fait recours aux services d'un cabinet de conseil se trouve incapable de savoir si l'intervention aboutira aux résultats souhaités.

2.3. Offre et demande du conseil versus offre et demande de modes et de recettes : les problèmes de l'efficacité et de la légitimité externe du conseil

Le résultat d'une mission de conseil est difficile à prédire vu la complexité et les ambiguïtés qui priment dans ce secteur et surtout dans la relation consultant/système client. En effet, c'est entre ces deux acteurs que les jeux autour des règles et des discours sont les plus marquants. De plus, c'est la nature commerciale d'une relation de conseil qui laisse apparaître une certaine méfiance et réticence vis-à-vis des discours déployés par les deux acteurs cherchant à paraître légitimes et crédibles.

Le flou qui règne autour des prestations intellectuelles vendues par les consultants concerne l'utilisation des techniques managériales à la mode considérées comme échappatoire à la complexité des problèmes que les entreprises affrontent. En effet, les consultants et les dirigeants d'entreprises ne peuvent pas être totalement neutre vis-à-vis des modes qui apparaissent dans le domaine du management.

2.3.1. Le statut et les fonctions des consultants : Consultants versus courtisans

A partir de notre enquête nous avons décelé deux fonctions du consultant. Une fonction qui correspond au rôle habituel qu'il est supposé exercer à savoir : une personne qualifiée et neutre qui est supposée apporter une expertise pour un problème particulier. Une autre fonction se rapportant à la réponse aux besoins implicites et détournés de la direction et du consultant lui-même.

Essayons dans ce qui suit d'explicitier d'avantage ces deux types de fonctions indissociables.

La plupart des écrits et recherches sur le conseil définissent le consultant comme « une personne qualifiée qui apporte, d'une manière objective, une solution à un problème particulier ». Mreiden (2000) montre que les principales fonctions d'un consultant se

résumé en : l'apport d'expertise, de savoir, de méthodologie, œil externe et neutre, etc. ces termes sont utilisés d'une manière proche dans la plupart des travaux sur le conseil.

Avec la formation de haut niveau qu'ils sont supposés avoir, les consultants sont considérés comme détenteurs de savoir large dans le domaine de gestion des organisations. Ils sont aussi considérés comme des agents de feed-back (Lescarbeau et al., 2003) qui parviennent à faire émerger des informations qu'une personne interne à l'organisation est incapable de distinguer. Pour sa part, Wilkinson (1995) montre que le consultant participe également à la communication des décisions et des objectifs au personnel de l'entreprise. Cette fonction mérite une attention particulière. En fait, le travail d'un consultant ne se limite pas à la simple transmission de décisions prises par la direction. En effet, il est supposé communiquer objectivement des recommandations que la direction a la liberté d'adopter ou non.

Tous les consultants que nous avons rencontrés s'accordent sur le fait que les principales qualités d'un "bon" consultant sont : l'expertise, l'objectivité et l'indépendance. Or, à partir de leurs discours, certains consultants affirment avoir été d'accord avec des dirigeants pour faire passer des décisions qui ont subi des résistances de la part des membres de l'organisation. Dans ce cas, le consultant est considéré comme un intermédiaire entre la direction et les autres membres de l'organisation tout en continuant d'entretenir le mythe de la rationalité.

Les consultants sont aussi reconnus comme étant les principaux diffuseurs de techniques managériales à la mode (Abrahamson, 1996). En effet, certains consultants affirment que devant la complexité et la diversité des problèmes organisationnels et avec l'obligation de trouver des missions pour remplir leurs cahiers de charge, ils ne s'attardent pas à proposer des solutions directement importées de l'étranger sous prétexte qu'elles ont fait leur preuve dans des entreprises réputées. A partir de cette action, les consultants cherchent à paraître légitime aux yeux de leurs clients. Ainsi, selon la perspective néo institutionnaliste, l'environnement impose une certaine conformité aux acteurs qui cherchent à assurer la crédibilité et la rationalité de leurs actions par des comportements mimétiques. Dans cette perspective nous pouvons nous joindre à DiMaggio et Powell (1983) qui identifient la notion d'isomorphisme mimétique. Cette notion révèle que les organisations confrontées à des situations incertaines ont tendance à rechercher dans leur environnement des modèles qui ont fait leurs preuves dans des situations similaires.

2.3.2. L'engouement envers les modes en management

Habités à surveiller leurs mots, les experts du conseil ne livrent à personne la réalité de leur métier et se livrent difficilement aux chercheurs.

Les modes, ou l'offre de recettes standards est un sujet qui reste sans réponse. En effet, il nous a été difficile d'aborder le sujet des modes avec les consultants. Ces spécialistes du discours parlent avec prudence sur tout ce qui se rapporte à l'alternative de l'imitation en exerçant le métier de consultant. Bien que certains d'entre eux ne nient pas l'existence de déviations qui proviennent essentiellement des "charlatans" du métier vue qu'il n'existe pas de barrières à l'entrée au marché de conseil.

La plupart des ouvrages et des articles traitant du conseil en management n'expliquent pas pourquoi et comment les consultants ont tendance à proposer des techniques managériales à la mode. Ce n'est qu'à partir des années 90 que le sujet de l'adoption des modes managériales est abordé (Abrahamson, 1996 ; Vilette, 2003 ; Boucher, 2004).

Boucher (2004, p.3) affirme que "l'hypothèse qui peut être évoquée est que les consultants manipulent des "symboles d'excellence" (rhétorique, documentations brillantes, méthodes d'inspiration scientifique) et recourent à la "gestion des impressions" afin de créer de nouveaux besoins et rendre les managers dépendants des consultants".

Dans le même ordre d'idées et selon Boucher (2004), March (1991, p 29) montre que "les consultants apportent une certaine simplification du monde en offrant des idées, des métaphores, des modèles et des mots qui permettent d'ordonner un monde confus".

La plupart des consultants qui ont été interrogés ne font absolument aucune allusion à la possibilité d'utilisation des "best practices" ou des "sucess stories" pour l'exercice de leur métier. Pourtant, la place de plus en plus importante qu'occupent les activités de formation dans le secteur du conseil prouve le contraire. Les thèmes évocateurs des programmes de formation se focalisent principalement sur les pratiques managériales en vogue. En voici quelques exemples.

- Négociation, argumentation et traitement des objectifs ;
- Business intelligence ;
- Coaching et Teambuilding : comment transformer les compétences en performance, le nouveau rôle du manager ;
- Les Nouvelles Pratiques Commerciales : PNL et Négociation ;
- Devenir Manager Coach : Maîtrisez les techniques de Coaching ;
- Les Nouvelles Pratiques du Management : Gérer autrement ;
- Les nouvelles Pratiques du Management : réussir l'amélioration continue (BPR, BSC, Coaching et Teambuilding) ;
- Démarche structurée pour piloter les processus, les compétences et la performance de votre entreprise ;

- Comment valoriser votre patrimoine client en utilisant le CRM ;
- Etc.

Ainsi, même si les consultants semblent être très prudents aux sujets de l'adoption des pratiques managériales à la mode et ne dévoilent pas les réalités du métier, nous ne pouvons éluder ces observations.

De plus, l'accès à des dossiers travaillés par des cabinets de conseil dans le cadre du Programme de Mise à Niveau (programme de modernisation industrielle lancé en Tunisie depuis 1995. Ce programme incite les entreprises à faire de plus en plus appel aux cabinets de conseil), nous a permis de constater une étonnante ressemblance entre les rapports déposés par les consultants dans le Bureau de Mise à Niveau afin d'être révisés. Ce qui a attiré notre attention, c'est le fait que certains cabinets offrent deux rapports sensés être différents et destinés à deux entreprises différentes, mais à l'intérieur du rapport, nous avons retrouvé le nom d'une même entreprise. Cela a pour conséquence de nuire à l'image du conseil en Tunisie et explique la réticence des dirigeants quant à toute intervention externe.

Si les consultants sont reconnus dans la littérature qu'ils sont les principaux diffuseurs de techniques managériales à la mode, les dirigeants en sont les principaux utilisateurs. En effet, Watson (1994) a observé, au cours d'une étude ethnographique des managers dans une usine d'Angleterre, qu'ils se sentent souvent obligés d'appliquer les techniques de management à la mode pour entrer dans une certaine conformité. Les consultants jouent un rôle central dans ce processus à travers leurs discours où les problèmes et les solutions sont normalisés (Boucher, 2004).

Dans le même ordre d'idées, Vilette (2003, p.54) montre que « le consultant emploie, selon les cas, toute la palette classique des moyens de l'action managériale, du plus doux au plus dur, du plus séduisant au plus menaçant, dans la limite de ce qui est socialement acceptable et tolérable, et dans le respect des consignes de prudence et de discrétion plus ou moins strictes fixées par le client ». A travers l'adoption de techniques managériales à la mode, les deux acteurs cherchent à assurer une certaine légitimité face à leur environnement (collaborateurs, clients, concurrents, etc.).

2.4. La légitimité du consultant

Les dirigeants d'entreprises ne perçoivent pas vraiment l'utilité du recours au conseil et même si c'était le cas, ils trouvent des difficultés dès le début de la relation. Ces difficultés se matérialisent dans le choix du prestataire convenable à travers lequel un problème va être résolu, dans l'intangibilité des prestations de conseil et dans l'évaluation ex ante et ex poste

du résultat de la prestation intellectuelle vendue. A cet effet, les consultants ont un défi à relever, afin de rassurer les clients de la légitimité de leurs interventions et de la crédibilité de leurs actions.

Le consultant trouve sa légitimation dans le savoir managérial qu'il détient grâce à sa formation (qui est souvent supérieure à celle des dirigeants) et à son expérience sur le plan national et international. Il se sert ainsi de discours idéologiques et crée l'illusion de l'homme qui sait tout faire.

Au fur et à mesure que le consultant intervient au sein d'une organisation, il essaye d'identifier le nombre le plus important de problèmes afin d'augmenter le sentiment d'instabilité et d'insécurité des dirigeants soucieux quant à la situation de leur entreprise. A partir de cette pratique, les consultants cherchent à créer un sentiment de dépendance pour les managers à travers le savoir managérial qu'ils prétendent détenir (Thibaut, 2007).

Le développement de rhétoriques prenant comme références la littérature sur les nouvelles pratiques managériales, l'exemple de grands cabinets de conseil et leur capacité à garantir la performance des organisations a pour objectif de convaincre les managers de la pertinence des prestations offertes.

Les consultants développent ainsi, les "best practices" comme la solution la plus convenable et essayent d'augmenter le sentiment d'instabilité des dirigeants qui vont être convaincus que la situation de leur entreprise ne va s'améliorer qu'à partir de la recette que leur offre le consultant.

2.5. La légitimité du dirigeant

Devant la résistance des membres de l'organisation, le dirigeant se trouve dans l'obligation de trouver des explications susceptibles de faire paraître ses décisions comme nécessaires et inévitables. Il se sert ainsi de la présence d'un prestataire externe afin de répondre aux pressions de l'environnement interne et externe.

Il a été démontré dans la littérature que les dirigeants recourent aux services des cabinets de conseil pour légitimer certaines décisions. En effet, Boucher (2004) a pu démontrer que les équipes des cabinets étudiés avaient été sollicitées plusieurs fois, soit dans le but d'accroître en interne le pouvoir de groupes de managers, soit pour légitimer certaines décisions auprès de salariés traditionnellement réfractaires au changement ou qui auraient exprimé de la défiance vis-à-vis de projets émanant directement de leur seule direction. A cet effet, les consultants sont considérés comme des symboles, à partir desquels les dirigeants cherchent à légitimer leurs actions. Cette fonction symbolique comporte un paradoxe : parfois, elle peut

être consciemment utilisée par les clients, alors que dans d'autres contextes elle est complètement ignorée par ces derniers et peut émerger à leur insu et à l'insu des consultants.

Ainsi, croire à l'aveuglette que les dirigeants sont les victimes des rhétoriques des consultants serait une erreur. En effet, comme les consultants peuvent "utiliser" les dirigeants, ces derniers utilisent aussi les consultants.

2.6. Les codes de déontologie comme échappatoire aux dérives du métier

L'adoption d'un code de déontologie est souvent le moyen par lequel les cabinets de conseil communiquent au monde qu'ils sont conformes aux normes et qu'ils suivent certaines valeurs "universelles" tels que la compétence, le devoir de conseil, la transparence, la confidentialité, l'indépendance, la loyauté et l'éthique.

Si elles existent, les règles déontologiques concernent essentiellement les obligations du consultant envers la profession. Il s'agit notamment d'actualiser ses connaissances, de se conduire de façon à préserver la bonne réputation de la profession et de respecter les obligations envers le client notamment l'intégrité, l'objectivité et l'indépendance. Par ailleurs, le consultant est appelé à n'accepter que les mandats correspondants à ses connaissances et à ses compétences. Or, avoir un code de déontologie n'est pas une obligation. En effet, en Tunisie, il n'y a pas de règles préalables pour l'exercice du métier de conseil, ce qui laisse les clients incapables de connaître exactement les engagements, les méthodes et les procédures d'intervention des cabinets de conseil qu'après coup.

Notons qu'en Tunisie, il existe une Chambre Syndicale Nationale des Entreprises d'Etudes de Conseil et de Formation (CSNEECF) créée en 1990. C'est l'une des nombreuses chambres syndicales constituant la Fédération Nationale des Services / FENAS au sein de l'Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat / UTICA.

La CSNEECF regroupe les bureaux d'Etudes, de Conseil et de Formation. Elle a pour mission de défendre les intérêts de la profession ; de l'organiser et la valoriser ; d'améliorer la représentation de la CSNEECF sur le marché de l'offre et de la demande des services de consultance et auprès des organismes étatiques et paraétatiques ; de mettre en place un organisme de qualification professionnelle (LABELISATION) pour promouvoir la qualité ; d'encourager le regroupement des bureaux et le travail en réseau ; d'encourager et promouvoir le partenariat avec les bureaux étrangers et de promouvoir l'exportation des services³. Toutefois, beaucoup de consultants tunisiens ignorent encore son existence et même

³ www.tunisieconsultance.net

si ce n'est pas le cas il la considère comme peu efficace, pas du tout représentative. C'est pour cette raison qu'on parle aujourd'hui de la mise à niveau du métier de conseil en Tunisie. Même si certains consultants prétendent avoir un code de déontologie, cela ne veut pas dire qu'ils sont en train de le respecter et que leur travail est conforme aux normes prescrites dans le code.

Ainsi, plusieurs difficultés et contradictions caractérisent le marché du conseil et le rapport client/consultant. Ces contradictions ne sont pas seulement dues aux caractéristiques spécifiques à l'offre mais, aussi, aux particularités des besoins de la direction d'entreprises en difficultés et au manque d'ouverture des dirigeants et/ou des membres de l'entreprise face au changement.

Conclusion

Les cabinets de conseil en management sont considérés comme des organisations dans lesquelles circule une gigantesque masse d'informations. Ces informations ont besoin d'être traitées d'une manière efficace pour contribuer à l'émergence de solutions opérationnelles pour des entreprises en difficultés.

L'innovation dans ce secteur est plus que jamais nécessaire. En effet, devant l'évolution permanente des besoins des entreprises, les consultants se trouvent dans l'obligation de suivre en apportant du nouveau. Cependant ces acteurs sont appelés à ne pas se jeter dans le piège du mimétisme.

En effet, il a été démontré théoriquement qu'un point de vue critique a émergé et prospéré depuis quelques années concernant l'application de recettes toutes prêtes par les consultants en management.

Sur le plan empirique, il a été démontré que plusieurs contradictions existent sur le marché de conseil le rendant peu efficace. Ces contradictions se manifestent dans le décalage entre les discours et les actions des parties prenantes. En effet, le dirigeant se sert du consultant pour faire passer ses décisions et le consultant cherche à assurer la continuité de son activité en utilisant des discours qui n'offrent que des promesses.

Bibliographie

- ABRAHAMSON, E. (1996), « Management Fashion », *Academy of Management Review*, Vol. 21, n°1, pp.254-285.
- ALLOUCHE, J. et HUAULT, I. (2001), « Une vision institutionnaliste des ressources humaines : Une application à l'analyse de la concurrence sur le marché du travail », communication au colloque « Formes actuelles de la concurrence », Université Paris Dauphine.
- BABEAU, O. (2005), « Le manager et la transgression ordinaire des règles : Le cas des sociétés de conseil en management », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- BARTLETT, C. (1996), « McKinsey and company: Managing knowledge and learning », case study. Boston, MA : Harvard Business School.
- BIRKEL, H. (2002), « Vive le nouveau consulting », *Personnel*, n°431, juillet – août, pp. 31-32.
- BOBROW, E. E. (1997), « Developing new consulting products », *Journal of Management Consulting*, Vol. 9, n° 3, pp. 56-59.
- BOUCHER, E. P. (2004), « Les fonctions symboliques des consultants : Le cas des multinationales du conseil », XIII Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine.
- BOURDIEU, P. (1996), « Journalisme et éthique », Actes du colloque fondateur du centre de recherche de l'Ecole Supérieure de Journalisme (Lille), *Les cahiers du journalisme*, Juin 1996, n°1, <http://www.homme-moderne.org/societe/socio/bourdieu/Bjournal.html>, accès le 12/12/2004.
- CARRE, E. (1995), « Les modes managériales mises en échec ? », *Gestion 2000*, n°3, Mai-Juin.
- CHARD, M. (1997), « Knowledge management at Ernst and Young », case study. Stanford, CA : Graduate School of Business University.
- CRUNENBERG, M. (2004), *L'art et la manière d'intervenir en entreprise*, Editions d'Organisation.
- CULLIERE, O. (2004), « La légitimité du conseil en management aux TPE déterminée par les structures d'accompagnement. Le cas de jeunes entreprises technologiques intégrées à une pépinière », 7^{ème} Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME, 27,28 et 29 octobre, Montpellier, www.airepme.org.
- DEJEAN, F. et SABOLY, M. (2006), « La profession comptable française : entre mimétisme et rivalité », *Cahiers de Recherche de l'IAE*, n°175, www.iae-toulouse.fr.
- DEMIL, B. et LECOCQ, X. (2006), « La malédiction des suiveurs : Mimétisme, mortalité et lock-in cognitif », XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
- DIMAGGIO, P.J. et POWELL, W.W. (1983), « The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, pp.147-160.
- DIMAGGIO, P.J. et POWELL, W.W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.
- DJELLAL, F. et GALLOUJ, F. (2002), *Nouvelle économie des services et innovation*, Editions L'Harmattan.
- DUNFORD, R. (2000), « Key challenges in the search for the effective management consulting firms », *Journal of Knowledge Management*, pp. 295-302.
- FRIDENSON, P. (1994), « La circulation internationale des modes managériales », in. Bouilloud J. P., Lécuyer B. P. *L'invention de la gestion*, L'Harmattan, pp.81-89.

- GADREY, J. et GALLOUJ, F. (2002), *Productivity, innovation, and knowledge in services*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- GALLOUJ, F. (1995), « La production de l'innovation dans les services de conseil », *Revue Française de Gestion*, mars, avril, mai, pp.109-119.
- GALLOUJ, F. (2001), « L'innovation dans et par les services », Séminaire CGP sur l'économie de la connaissance, Janvier – Avril.
- GALLOUJ, C. GALLOUJ, F. (1997), « L'innovation dans les Services », *Travail et Méthodes*, n°536.
- GREINER, L. et METZGER, R. (1983), « Consulting to management », New York, Heinemann.
- IGALENS, J. (1994), *Audit des ressources humaines*, Paris : Editions Liaisons, 2^{ème} édition.
- KUBR, M. (1993), *Conseil en Management : guide pour la profession*, Genève, Bureau International du Travail, 2^{ème} édition.
- LAWRENCE, P. et LORSCH, J. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation.
- LESCARBEAU, R. PAYETTE, M. et ST-ARNAUD, Y. (2003), *Profession : consultant*, 4e Edition, G. Morin Editor.
- MARCH, J.G. (1991), «Organizational Consultants and Organizational Research», *Journal of Applied Communication Research*, Vol.19, pp.20-31.
- MIDLER, C. (1986), « Les modes managériales », *Gérer et comprendre*, n°4.
- MOURICOU, P. (2006), « Toujours la même chanson : Les logiques mimétiques des radios musicales françaises », *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, n° 164, pp.77-95.
- MREIDEN, A. (2002), « Le profil-type du consultant », *Revue Française de Gestion*, n°137, Vol. 28, janvier-mars, Dossier « Le conseil dans tous ses états », pp.135-149.
- NEGRIER, E. (2004), « Les échelles politiques : Etat, pouvoir local et territoire dans la construction de nouvelles institutions métropolitaines en France », communication au colloque « La gouvernance métropolitaine : recherche de cohérence dans la complexité », 17^{ème} entretiens Jacques Cartier, Montréal, 4-9 octobre 2004.
- O'SHEA, J. et MADIGAN C. (1997), *Dangerous Company, The Consulting Powerhouses and the Business, they Save and Ruin*, London, NB Publishing.
- PICHULT, F. (2003), « L'intervention en organisation : revue critique des principaux facteurs de succès », Ecole d'administration des affaires, série de working papers.
- ROACH, S.S. (1996), « The Hollow-Ring of the Productivity Revival », *Harvard Business Review*, décembre, pp. 81-89.
- STAW, B.M. et EPSTEIN, L.D. (2003), «What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay», *Administrative Science Quarterly*.
- STERN, P. et TUTOY, P. (1998), *Le métier de consultant : principes méthodes, outils*, Les Editions d'Organisation.
- SUNDBO, J. (1997), «Management of innovation in services», *The Service Industries Journal*, London, Vol.17, pp. 432-455.
- TERERAHO, M. N. (1999), « L'innovation dans la stratégie de développement des firmes conseil », Practicum : la Revue Electronique du Conseil, n°12.
- THEVENET, M. (1985), « L'écôt de la mode », *Revue Française de Gestion*, septembre-décembre, pp.19-29.
- THIBAUT, B. (2007), « Quel est le rôle des cabinets de conseil en management dans la dynamique du savoir collectif managérial ? Une approche néo-institutionnelle », XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique.
- THINE, S. (2006), « Pierre Bourdieu : éléments d'une analyse du champ du conseil », *Revue Française de Gestion*, n°165, Vol. 32, pp. 35-43.

- VILETTE, M. (2003), *sociologie du conseil en management*, Edition la découverte.
- WATSON, T.J. (1994), «Management Flavours of the month: their role in managers lives», *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, n°4, pp.893-909.
- WILKINSON, J.W. (1995), «What is management consulting? », *Handbook of Management Consulting Services*, Mc Graw-Hill, Blacklik, 2^{ème} Edition, pp 1-16.
- WERR, A. et STJERNBERG, T. (2003), « Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems », *Organization Studies*, Vol.24, n°6, *SAGE Publications*, pp.881-908.
- ZUCKER, L. (1977), «The role of institutionalization in cultural persistence», *American Sociological Review*, Vol. 42 pp.726-743.