

LE RECOURS AU CONSEIL EXTERNE EN MANAGEMENT : OPPORTUNITE D'INNOVATION ? -PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE-

1455

Résumé :

Aujourd'hui plus que jamais, les organisations en général et les entreprises en particulier ne peuvent plus innover de manière isolée de l'environnement dans lequel elles évoluent. Leur capacité d'innovation est fortement tributaire du degré d'interaction qu'elles entretiennent avec les acteurs de cet environnement. Parmi un large éventail de ces acteurs, les cabinets de conseil et les consultants externes en management figurent en premier lieu. La philosophie du consultant comme «Agent d'Innovation» est en rupture parfaite avec son rôle traditionnel de fournisseur des solutions correctives et routinières qui servent à restaurer l'efficacité dégradée du système de l'organisation cliente. Outre la résolution des problèmes, le consultant en management est aussi censé d'amener l'organisation cliente à innover à travers l'instauration des solutions particulièrement innovantes et originales au sein de celle-ci. Néanmoins, la tendance de conceptualiser les consultants externes en management comme étant de véritables «Agents d'Innovation» demeure toujours moins explorée dans la littérature. Dès lors la problématique de la recherche se décortique de la manière suivante : l'intervention du consultant externe en management aboutit-il à des innovations au sein de l'organisation cliente? Comment le client et le consultant devraient s'interagir dans ce processus pour y aboutir ? Et, comment le consultant y contribue : diffuseur ou développeur d'innovation ? L'objectif de ce travail est triple : établir le lien entre le phénomène de recours au conseil en management et le développement de la démarche d'innovation chez les organisations clientes, pointer les rôles en termes d'innovation qui peuvent être remplis par le consultant externe en management (diffuseur ou développeur d'innovation) et proposer, enfin, un modèle intégré permettant de repérer les différentes variables qui régissent la possibilité que le conseil en management puisse se convertir à une réelle opportunité d'innovation pour l'organisation cliente.

Mots clés : Conseil externe en management, organisation cliente, relation client-consultant, processus de résolution des problèmes, démarche d'innovation.

INTRODUCTION GENERALE :

Traditionnellement, le rôle fondamental du consultant en management consiste en la résolution des problèmes organisationnels et de management des ses clients. Ce rôle de résolution des problèmes est connu dans la littérature spécialisée par ce que l'on appelle le concept du « fournisseur d'efficacité ». C'est-à-dire un rôle qui a pour objectif de restaurer l'efficacité dégradée du système de l'organisation cliente à travers l'instauration et la mise en place des solutions de type correctives et routinières.

Toutefois, le concept du « fournisseur d'efficacité » est de plus en plus remis en cause aujourd'hui. En effet, l'efficacité toute seule n'est plus synonyme de performance et de compétitivité pour les organisations. Afin de devenir et de rester compétitive, les organisations doivent non seulement être efficaces. Mais, elles sont, aussi, censées d'être toujours innovantes. C'est l'innovation continue qui leur permet de se pérenniser dans un environnement en pleine concurrence. Au contraire, les organisations qui ne font pas d'innovation sont condamnées à disparaître.

Cette nouvelle donne implique de grandes transformations pour les professionnels de conseil en management. Ces derniers doivent passer d'une philosophie de résolution des problèmes basée sur l'efficacité à une autre philosophie centrée sur l'innovation est la créativité. Autrement-dit, le consultant en management est obligé à devenir un « agent d'innovation » par excellence : un agent qui aide l'organisation cliente à introduire des solutions et des pratiques de management particulièrement innovantes, et à se transformer par la suite à une véritable organisation innovante capable d'être compétitive.

L'intérêt de la présente recherche est de présenter le recours au conseil en management comme étant une opportunité d'innovation en faveur de l'organisation cliente. Il s'agit, en fait, d'un sujet qui ne trouve pas beaucoup échos dans la littérature. Ce constat s'explique dans une large mesure par le fait que la majorité des travaux de recherche s'attarde à étudier les retombés de ce recours sur des thèmes voisins à celui de l'innovation, à savoir le management des connaissances, l'apprentissage organisationnel et le thème du changement organisationnel. Dans ce cadre, les consultants en management peuvent être qualifiés de « *travailleurs de savoirs* » (Starbuck, 1992 ; Drucker, 1993 ; Sarvary, 1999), de « *masters de changement organisationnel* » (Lindmark et Thorpman, 2001) et d'« *agents d'apprentissage organisationnel* » (Antal et Krebsbach-Gnath, 2001).

C'est dans cette perspective que la présente recherche a pour originalité d'appréhender le rôle du consultant externe en management comme « agent d'innovation ». Dès lors, la problématique de la recherche peut être formulée comme suit : l'intervention du consultant externe en management aboutit-il à des innovations au sein de l'organisation cliente? Comment le client et le consultant devraient s'interagir dans ce processus pour y aboutir ? Et, comment le consultant y contribue : diffuseur ou développeur d'innovation ?

Ainsi, en essayant d'apporter des éléments de réponses satisfaisants à l'ensemble de ces interrogations, notre recherche s'ambitionne d'avoir un triple objectif : Etablir directement le lien entre le phénomène de recours au conseil en management et le développement de la démarche d'innovation chez les organisations clientes ; Pointer les rôles en termes d'innovation qui peuvent être remplis par le consultant externe en management, c'est-à-dire diffuseur ou développeur d'innovation au profit de l'organisation cliente ; Et, proposer, enfin, un modèle intégré permettant de repérer les différentes variables qui régissent la possibilité que le conseil en management puisse se convertir à une véritable opportunité d'innovation pour l'organisation cliente.

La concrétisation de ces objectifs va permettre à l'étude de déboucher sur une série d'implications contributions originales.

1. LE CONSEIL EN MANAGEMENT : LA NECESSITE D'UNE DEFINITION

Bien que le conseil en management a reçu une attention notable pendant ces dernières années que se soit dans la littérature académique que dans la littérature professionnelle, il y a une grande controverse que suscite ce concept à propos les différentes interprétations qu'il peut revêtir. Il s'agit, en effet, d'un terme polysémique dont la signification demeure toujours ambiguë et confuse.

1.1 Service indépendant

Pour définir le conseil en management, l'*International Council of Management Consulting Institutes* (ICMCI) insiste sur le caractère indépendant de ses services : «*The rendering of independent advice and assistance about the process of management to clients with management responsibilities*» (www.icmci.com, consulté le : 17.12.2010).

De la même manière, l'*Institute of Management Consultancy* (IMC) en donne la définition suivante : «*management consultancy is the service provided to business, public and other undertakings by an independant and qualified person*» (Cité par McLarty et Robinson, 1998, p.256).

Il s'ensuit, alors, que l'indépendance est un élément central de conseil en management. Kubr (2002) explique que l'indépendance du consultant vis-à-vis du client implique une indépendance à la fois financière, administrative, politique et émotionnelle. C'est une condition si nécessaire pour garantir une position neutre du consultant, lui permettant ainsi de regarder l'organisation cliente avec «*fresh eyes*» d'une part, et d'autre part de produire des informations objectives sur sa situation (Greiner et Metzger, 1983).

Bien que officielles, ces deux définitions n'arrivent pas à préciser les principaux objectifs de l'intervention de conseil en management. Le seul critère de l'indépendance ne suffit plus pour déterminer les périmètres de cette activité.

C'est dans ce sens que l'*Association of Management Consultants* (actuellement AMCF¹), privilégie d'envisager le conseil en management comme un processus qui consiste à améliorer le management, les opérations et la performance économique des institutions: «*A service provided for a fee by objective outsiders who help executives improve the management, opérations and economic performance of institutions*» (cité par McKenna , 1995, p.51).

1.2 Relation d'aide

Une autre façon de définir le conseil en management met l'accent sur la nature de la relation liant le consultant et le client. Dans cette optique, le conseil en management est une relation impliquant l'aide du consultant au client (Schein, 2002 ; *Lippitt et Lippitt, 1978* ; Steele, 1975 ; Weiss, 1998). La relation d'aide est perçue, ici, comme un dénominateur commun entre toutes les variétés des services de conseil en management.

En effet, Il s'agit d' : « *une intervention [...] qui a pour but d'aider une personne, un groupe, une organisation ou un système important, à mobiliser les ressources internes et externes pour être en mesure de faire face aux problèmes et aux efforts de changement* »(*Lippitt et Lippitt, 1978*). Pour Steele (1975, p.3), la relation d'aide suppose que le consultant n'est plus tenu d'assumer la responsabilité de réaliser les solutions recommandées : «*By consulting*

¹AMCF est l'abréviation de : *Association of Management consulting Firms* (AMCF).

process, I mean any form of providing help on the content, process, or structure of a task or series of tasks, where the consultant is not actually responsible for doing the task itself but is helping those who are». Désormais, le consultant en management est, donc, un simple agent dont sa principale vocation est d'apporter de l'aide externe à l'organisation cliente, sous forme d'expertise, de compétences, d'information etc. : *«management consultant is someone who provides a specialized expertise, content, behaviour, skill, or other resource to assist a client in improving the status quo»* (Weiss, 1998, p.4).

1.3 Relation de collaboration

Si le conseil en management est une relation d'aide pour certains auteurs, il est pour certains d'autres une relation de collaboration active. La définition de Gowan (1999) traduit bien cette conception: *«...an independent service where through the development of an agreed collaborative relationship new knowledge is introduced to motivate and produce change to achieve or sustain competitive advantage»*. Une autre définition assez semblable a été suggéré par Kennelly (2005, p.4) : *«the attempt by an individual or firm, by means of collaborative effort between client managers and consultants, to recognise and derive advantage from opportunities in conjunction with transferring and/or leveraging knowledge in order to achieve the client organisation's goals»*.

Cette approche exige deux conditions préalables. Premièrement, l'existence d'une forte relation de partenariat tenue entre le consultant et le client, suivant laquelle ceux-ci s'engagent mutuellement d'atteindre les objectifs escomptés de l'intervention. D'où le conseil est un effort commun à double direction. Deuxièmement, un transfert de connaissance puissant a lieu pendant cette relation. Ce transfert de connaissance est un élément clé de la relation de conseil contemporaine.

1.4 Processus de résolution des problèmes

Ainsi, assimiler le conseil en management à un processus de résolution des problèmes constitue l'une des premières tendances pour définir cette notion. La définition de Greiner et Metzger (1983, p.7) est une référence en la matière. *«...an advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyze such problems, and help, when requested, in the implementation of solutions»*.

Outre la focalisation sur l'élément de la résolution des problèmes, Canbäck (1998) tire de cette définition trois principes clés de conseil en management : «un *service consultatif*» («*advisory service*»), «*Objectif et indépendant*» («*objective and independent*») et *fourni par des personnes* «*formé et qualifié*» («*trained and qualified*»).

Le premier principe indique que les consultants sont responsables de la qualité de leur conseil, mais sans qu'ils finissent par remplacer les managers et avoir une autorité formelle au sein de l'organisation cliente. Le deuxième permet au consultant d'apporter une vue impartiale de l'organisation (Werr et Linnarsson, 2002). Tandis que le troisième principe précise que le conseil en management ne peut pas se réduire seulement à des simples expériences individuelles que le consultant accumule à travers la pratique, mais il est aussi acquis à travers des activités de formation et d'apprentissage conçues selon les standards professionnels.

Il est, aussi, notable qu'un bon nombre d'auteurs s'intègrent résolument à cette perspective. Tel est le cas, par exemple, de la *Fédération Européenne des Associations des Cabinets de Conseil* (FEACO), de *l'institut of Management Consulting* (IMC), de Czerniawska (1999), de Darren et Wilkinson (1986), et de Barcus et Wilkinson (1995).

1.5 Processus de développement organisationnel

Les tenants du courant de « développement organisationnel » de conseil en management (par exemple : Kubr, 2002 ; Hugot, 1993 ; Ferrer-Gutierro, 1997) interprètent le conseil en management différemment.

Pour eux, l'étendu du conseil en management est beaucoup plus ample. Autrement-dit, il n'est pas seulement, tel qu'il est proposé par Greiner et Metzger, un processus restreint de résolution des problèmes. Mais, il est également destiné à répondre à des besoins plus complexe : « *améliorer l'organisation, la gestion et le développement des entreprises et des organisations, et à en faciliter la transformation* » (Ferrer-Gutierro, 1997, p.18). Toutefois, le problème avec cette perspective réside dans le fait qu'elle reste générale sur l'objectif du conseil en management, développer l'organisation cliente.

Pour répondre à cette lacune, Kubr (2002) propose d'approcher le conseil en management comme une opportunité à la fois de résolution des problèmes, d'identification des nouvelles opportunités et de renforcement de la capacité d'apprentissage et de changement organisationnel pour l'organisation cliente : « *Management consulting is independent*

professional advisory service assisting managers and organizations in achieving organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implementing changes» (Kubr, 2002, p.8).

Cette définition fait aussi référence au principe que le conseil en management est un service professionnel («*professional advisory*»). Suivant ce principe, on ne retient comme consultants en management que ceux qui sont institutionnellement organisés (Canbäck, 1998). Les consultants individuels indépendants et les « gourous de management » sont alors exclus du champ de conseil en management.

De notre part, nous nous positionnons par rapport à la définition de Kubr (2002). Elle demeure relativement la plus exhaustive et explicite pour réaliser cette recherche, vu son caractère facilement opérationnel.

Le tableau n°1 ci-dessus présente le bilan des différentes approches de définitions de conseil en management de notre revue de littérature.

Tableau N°1 : Les différentes approches de définition de conseil en management

Les approches de définition	Les auteurs
Service indépendant	ICMCI, IMC, AMCF.
Relation d'aide	Sheine (2000), Lippert et Lippert (1978), Steele, (1975) et Weiss (1998).
Relation de collaboration	Gowan (1999) et Kennelly (2005).
Processus de résolution de problème	Greiner et Metzger (1983), FEACO, IMC, Czerniawska (1999), Darren et Wilkinson (1986) et Barcus et Wilkinson (1999).
Processus de développement organisationnel	Kubr (2002), Hugot (1993) ; Ferrer-Gutierro (1997).

Source : élaboration propre de l'auteur

2. LIER LE CONSEIL EN MANAGEMENT ET L'INNOVATION : DES CONTRIBUTIONS A MI-CHEMIN

La revue de littérature réalisée permet de révéler que les contributions portant sur la relation entre le conseil en management et l'innovation demeure toujours à mi-chemin. En effet, Au lieu de pointer directement les retombées de recours au conseil en management sur le plan de l'innovation, une littérature substantielle s'attarde à étudier les implications de ce recours sur des thèmes voisins à celui de l'innovation, à savoir le management des connaissances, l'apprentissage organisationnel et le thème du changement organisationnel. Dès lors, le consultant en management est assimilé alors à un « *travailleur de savoir* », à un « master de changement organisationnel » et à un « agent d'apprentissage organisationnel »

2.1 Agent au service de « *Knowledge management* »

Bien qu'ils ont peu de capital financier, l'atout stratégique des cabinets de conseil réside dans le stock des connaissances qu'ils détiennent. Il existe un assez large consensus que si les cabinets de conseil en management avaient traditionnellement pour fonction de fournir au client des ressources (à titre d'exemple des consultants polyvalents, des techniques de résolutions de problèmes, des « *best practices* », etc.), leur principale vocation aujourd'hui est de favoriser l'accès à des connaissances de moins en moins familières pour le client (Sarvary, 1999). Crucini et Kipping (2000) affirment que les consultants en management ne fournissent pas seulement des connaissances sous formes d'outils, de techniques, de plans et de stratégies, mais aussi traduisent et adaptent des connaissances spécifiques en fonction des circonstances et des besoins du client.

Les connaissances véhiculées par les cabinets de conseils sont le résultat d'un long processus d'interaction avec des problématiques et des situations énormément hétérogènes, d'une part, et d'accumulation d'expériences émanant d'organisations appartenant à des secteurs divers, d'autre part. Par leur fonction de sélection, de collecte, de traitement, de production et de légitimation, les cabinets de conseil favorisent un transfert important de connaissances et d'expériences aux organisations clientes (Sauviat et Peyrache, 1994 ;, 2007).

Ce transfert est rendu possible notamment grâce à leurs capacités de « *commodification* » des connaissances, c'est-à-dire le processus de transformation des idées à des connaissances packagées commercialisable sur le marché des solutions de management : «... *the process of transforming management ideas in a particular form that can be sold on a market for*

management solutions.» (Heusinkveld et Benders, 2005, p. 284). L'avantage des connaissances commodifiées réside dans le fait qu'elles sont directement opérationnelles pour le client (Thibaut, 2007).

Pour Huczynski (1993), les cabinets de conseils agissent comme « producteurs », « grossistes » (« *Wholesalers*»), ou « détaillants » (« *retailers* ») des connaissances. Plus précisément, la connaissance est tout à la fois l'input et l'output de ces cabinets : « *Knowledge is, after all, the input and output of the consulting black-box* » (Crucini, 2002, p. 128).

Dans cette conception, leur « *core business* » est assimilé au stock de connaissances qu'ils capitalisent de la pratique. C'est la raison pour laquelle certains chercheurs les conceptualisent comme étant une partie de l'« industrie de connaissances de management » (« *management knowledge industry* ») (Berney et Oakley, 1993), des archétypes des firmes à « forte intensité de connaissances » (« *knowledge-intensive firms* ») (Alvesson 1993, 1995; Blunsdon, 2002 ; Robertson et Swan 1998 ; Sarvary 1999 ; Starbuck 1992), des organisations fondées sur les connaissances (*Knowledge-based Organisation*) (Winch et Schneider, 1993), des « agents de théorisation » qui jouent le rôle de médiateur entre théorie et pratique (Strang et Meyer, 1993), des « entrepreneurs de la connaissance » qui font de la connaissance une affaire lucrative (Abrahamson, 1991 ; Abrahamson et Fairchild 1999) , des « *knowledge brokers* » (McKenna, 2006 ; Sturdy, 2007;Werr, 2005), ou des « travailleurs de savoir » (« *knowledge workers* ») (Starbuck, 1992; Drucker, 1993; Sarvary, 1999).

La nature du travail parfaitement intellectuelle, le recrutement des talents issus des formations de type MBA des meilleures grandes écoles de management, les investissements massifs en NTIC, la quantité énorme des publications² managériales diffusée (articles, livres, et rapport), la mise en place des groupes de pratique³, etc. sont autant d'éléments qui expliquent l'importance critique des connaissances au cas des cabinets de conseil en management. Werr et Stjernberg (2003) constatent chez ceux-ci trois principaux types de connaissances : premièrement, les méthodes et les outils de management à utiliser par les consultants dans

² Par exemple, l'étude de Gross (2000) indique que le nombre de publications des 16 plus grandes firmes de conseil en management en Europe est estimé de : 237 livres, 549 articles, 27 revues, 77 bulletins d'information et 1348 études. L'étude s'est basée sur les publications mentionnées sur les sites web de ces cabinets.

³ Les groupes de pratiques, appelés aussi « centre de connaissance » ou « centre de compétence », sont des groupes internes constitué par de consultants spécialisés dans un secteur ou une fonction donnée dont la vocation est de collecter et de transmettre les nouvelles expertise à la base de données du cabinet (Armbrüster, 2000).

leurs interventions. Deuxièmement, les études de cas et les bases de données d'information constituées au fil de leurs interventions précédentes. Et, troisièmement, les expériences accumulées par leurs consultants qui représente, selon ces auteurs, la source de connaissances la plus cruciale pour ces structures.

Au sens de Nonaka (1994), les deux premiers types représentent la connaissance explicite, alors que le troisième type prend la forme des connaissances tacites. Les connaissances explicites, du fait de leur caractère codifiées, sont facilement transformables au client, tandis que le transfert des connaissances tacites exige que le client et le consultant s'engagent dans une relation d'interaction très étroite. Ceci, implique nécessairement qu'un processus d'apprentissage organisationnel a lieu pendant le projet de conseil.

2.2 Agent d' «Apprentissage Organisationnel»

La contribution des consultants à l'apprentissage organisationnel constitue un deuxième thème au voisinage de celui de l'innovation, dans lequel on constate une littérature assez abondante. De nombreux auteurs soulignent l'importance de l'effet d'apprentissage au cours du processus de conseil en management. En effet, les consultants ne reproduisent pas ce que les membres de l'organisation cliente ont déjà appris dans leurs propres expériences, mais bien plutôt ils le complètent (March, 1991). Werr et al. (1997) soutiennent l'idée que l'apprentissage est un élément central du processus de conseil en management. Steele (1975) affirme que l'apprentissage est l'essence même du conseil en management. Turner (1982) note que le rôle de consultant en management s'est déplacé au fil du temps du simple « *problem solver* » à celui qui facilite l'apprentissage organisationnel de l'organisation cliente.

Outre la résolution des problèmes organisationnels et de management, l'action du consultant consiste à aider l'organisation cliente à comprendre la réalité du problème rencontré (Kakabadse et al., 2006). Ici, le rôle du consultant en management est envisagé comme agent d'apprentissage organisationnel (« *agent of organisational learning*») (Antal et Krebsbach-Gnath, 2001).

Dans leur revue de littérature sur les enjeux d'apprentissage organisationnel autorisés par l'engagement du consultant externe en management, Antal et Krebsbach-Gnath (2001) mettent en lumière que celui-ci peut jouer cinq rôles à cet égard : (1) Il génère le besoin d'apprentissage chez le client ; (2) il participe dans la définition du problème ; (3) il favorise l'acquisition des connaissances à la fois internes et externes ; (4) il traduit ces connaissances

dans l'action ; Et, finalement, il aide le client à constituer sa mémoire organisationnelle pour stocker les connaissances utiles.

Néanmoins, pour qu'il y ait de l'apprentissage, Schank et Abelson (1977) et Shenson (1990) suggèrent la prédisposition du client à apprendre. L'apprentissage ne se produit pas par la communication du rapport final du conseil en management, mais plutôt par la contribution active du client pendant toutes les étapes du processus de conseil, de la définition du problème jusqu'à l'étape d'implémentation de la solution. Autrement-dit, si le consultant doit agir comme « enseignant », le client, quant à lui, est censé d'être un vrai « élève » prêt à apprendre (Shenson, 1990).

Dans la même veine, Antal et Krebsbach-Gnath (2001) émet l'hypothèse de la « marginalité » de la position du consultant versus la « centralité » de la position du client durant les différentes phases du processus de conseil. Selon cet hypothèse, c'est l'adoption concomitante des rôles « marginaux » par le consultant et des rôles « centraux » par le client qui permet de maximiser les possibilités d'apprentissage organisationnel au cours du processus de conseil en management: « *It is the commitment to the adoption of "marginal" roles by consultants and "central" roles by the client throughout the process that maximizes their contribution to organizational learning* » (Antal et Krebsbach-Gnath, 2001, p.27-28).

2.3 Agent de changement

Un autre thème au voisinage de l'innovation auquel la littérature de conseil en management lui porte une attention considérable est constitué par le thème du changement organisationnel. En effet, on ne peut pas innover sans s'inscrire dans une perspective de changement (Carrier et Garand, 1996). Dans ce contexte, les consultants en management sont comparé aux « masters de changement » (« *change masters* ») (Lindmark et Thorpman, 2001), ou bien aux « agents de changement organisationnel » (Kakabadse et al., 2006 ; Tisdall, 1982).

En tant qu' « agent de changement » les consultants peuvent agir comme des « guides spirituels » dans la démarche de proposition, de définition, et de réalisation des objectifs de changement pour l'organisation cliente (Beck et Beck, 1989). Ils peuvent, aussi, assister les auteurs de la décision dans l'organisation cliente à créer de nouvelles perspectives en termes de stratégie, de technologies et des approches de management, etc..

Dans autre côté, l'étude de McKineley et Scherer (2000) révèle que les publications des consultants sur le changement organisationnel incitent notablement les dirigeants à entamer des processus de structuration. De même, il est remarqué que le processus de changement suscite des situations de faiblesses justifiant le besoin de l'expertise externe. En ce sens, le rôle du consultant est plus que de rassurer les managers et de soulever l'incertitude. Il consiste également à faciliter les changements organisationnels.

Selon Evers et Menkhoff (2002), le souci de l'agent de changement est d'atténuer les problèmes dans le système social de l'organisation en construisant la réalité de celle-ci dans le passé, le présent et le futur. Par la focalisation sur le passé, le consultant en management agit comme un guide pour la compréhension de l'impact des événements organisationnels antérieurs sur le contexte actuel, et par la concentration sur le futur, ils aident le client à pointer les implications des alternatives actuelles sur la réalité désirée dans l'avenir.

3. LE CONSEIL EN MANAGEMENT : OPPORTUNITE D'INNOVATION ?

De ce bref état de l'art, on peut constater que l'idée de lier directement le thème du conseil en management à celui de l'innovation ne trouve pas écho dans la littérature. Elle est ignorée en faveur notamment du thème de management des connaissances, de l'apprentissage et du changement organisationnel. Néanmoins, la rareté des travaux sur la perspective de mettre en relation le conseil en management et l'innovation ne doit pas occulter une réalité bien évidente que les consultants et/ou les cabinets de conseil sont des agents d'innovation incontournables pouvant amener l'organisation cliente à innover avec succès. Plusieurs études et constatation généralement d'ordre empirique confirment cette tendance.

3.1 Les hypothèses fondamentales du modèle:

Les cabinets de conseil et les consultants en management occupent une position centrale dans le processus actuel de développement et de diffusion de l'innovation. Ils jouent un rôle important non seulement en tant que « *problem solvers* », mais aussi en tant que partie intégrante du processus d'innovation de l'organisation cliente (Hargadon, 1998 ; Werr et Linnarsson, 2002). Pratiquement, la réalisation d'un projet d'innovation requiert de nombreuses compétences en termes de diagnostic, d'accompagnement et de transfert de « savoir faire ». L'ensemble de ces compétences peut être satisfait par plusieurs spécialistes, par exemple un centre de R&D et un cabinet d'ingénierie industrielle. Cependant, le fait d'engager un consultant externe en management peut s'avérer suffisant afin de les

remplir parfaitement (Strambach, 2001). Le consultant en managements stimule l'innovation chez l'organisation cliente en lui favorisant l'accès et l'exploitation des expériences, des connaissances et des modèles avancés dont le système de cette dernière en manque.

Bessant et Rush précisent quatre contributions majeures des consultants en management dans le processus d'innovation du client. Premièrement, ils transfèrent des connaissances expertes spécialisées. Deuxièmement, ils partagent des expériences acquises à partir des organisations et contextes de plus en plus complexes. Troisièmement, ils favorisent l'accès à des services spécialisés développés et fournis par d'autres agents. En fin, ils aident le client à définir ses besoins en termes d'innovation. Payane (1986) argue que l'innovation dans le domaine de la stratégie est largement dominée par les cabinets de conseil et les consultants, et non par les universitaires et les managers. Ce constat peut être valable, également, pour d'autres disciplines comme le propose Canback (1998).

L'étude comparative d'Amorim (2001) sur le management de l'innovation entre l'Espagne et le Portugal, identifie les consultants en management parmi les premiers acteurs qui ont une grande capacité d'influencer le comportement d'innovation des entreprises de ces deux pays. Grâce aux prestations des consultants en management, les entreprises ibériques ont pu rapidement, selon cette étude, rattraper et dépasser l'écart en termes d'innovation qui a marqué les années 1990 par rapport à leurs homologues allemandes et britanniques. L'avantage des consultants en management repose essentiellement sur leur capacité à adapter des idées générales à des cas spécifiques dans le système du client (*ibidem*).

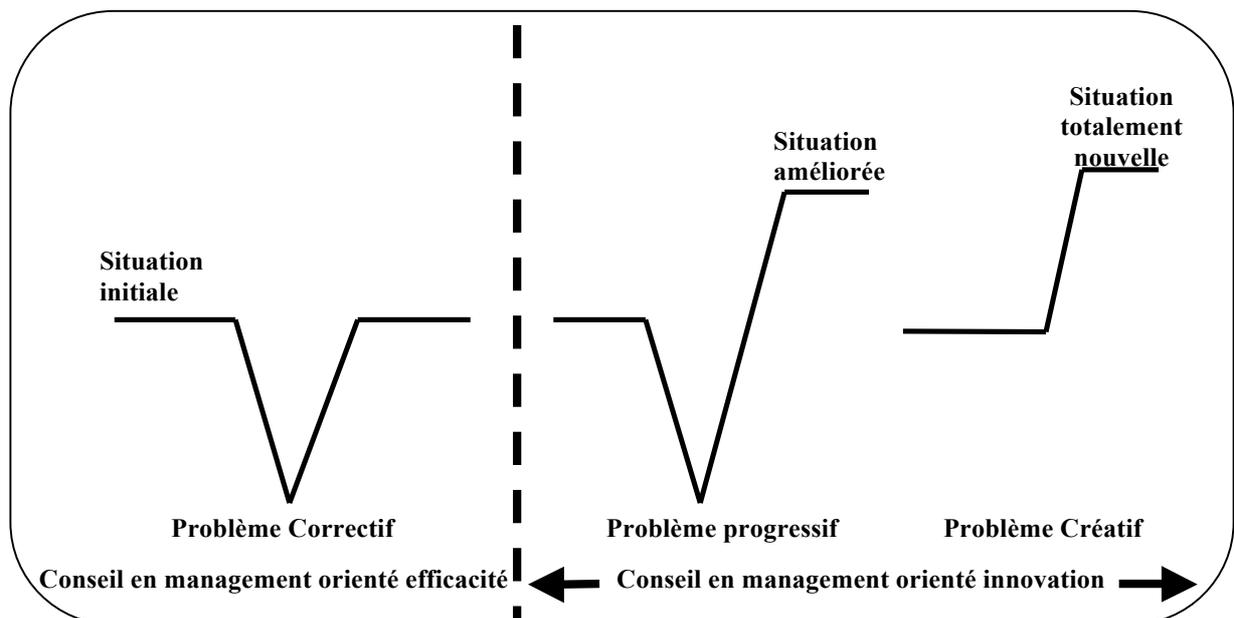
Afin de renforcer davantage leur stratégie d'innovation, certains groupes mondiaux ouvrant dans le *B to B* ont créé des unités internes de conseil « *corporate consulting units* » (Sandberg et Werr, 2003). La vocation de ces « *corporate consulting units* » est de travailler en étroite collaboration avec le client dont l'objectif principal est d'apprendre de celui-ci et de collecter de nouvelles connaissances et informations qui seront, par la suite, combinées avec la technologie et les connaissances de la société mère afin d'en sortir avec des produits nouveaux. Cette nouvelle tendance est de plus en plus observée dans les grands groupes mondiaux de la technologie informatique (par exemple IBM) et des services de Télécommunication.

À partir de ces arguments, nous pouvons soutenir l'idée qu'il y a une corrélation positive entre le recours au conseil en management et l'état d'innovation de l'organisation cliente. D'où, notre hypothèse principale peut être formulée comme suit :

H.1 : Les organisations qui font appel aux prestations de conseil en management sont plus innovantes que celles qui ne le font pas.

Mais, l'innovation générée au cours du processus de conseil en management ne vient pas du hasard. Elle est étroitement liée au type de problème organisationnel et/ou de management auquel l'organisation cliente fait face. Dans ce cadre nous rejoignons la typologie des problèmes de conseil de Kolli (2000) et de Kubr (2002). Lorsqu'il s'agit de résoudre un problème de type correctif, le conseil en management s'oriente vers la restauration de l'efficacité dégradée du système de l'organisation cliente. Alors, lorsqu'il s'agit de porter sur un problème de type progressif ou créatif, le conseil en management tend à être innovant, comme le montre la figure n°1 ci-dessous.

Figure N° 1 : La résolution des problèmes (efficacité versus innovation)



Source : élaboration propre de l'auteur

Dans le premier cas, la résolution des problèmes se fait de façon plus ou moins mécanique. Car, la mission principale du consultant en management doit consister à restaurer la situation dégradée de manière à ce qu'elle soit conforme aux standards préétablis. Après avoir comparé la situation actuelle dégradée avec la situation normale dans le passé, le consultant est amené à procéder à des mesures correctives à l'aide des règles et des routines déjà existantes dans le

système du client. Une telle action innovante n'est pas, alors, requise pour le consultant en management intervenant. La logique est de maintenir les activités actuelles de l'organisation cliente telles qu'elles sont, et de ne pas les changer.

En revanche, dans le deuxième cas, la résolution des problèmes nécessite la mobilisation des efforts considérables en termes de créativité et d'innovation. En effet, il n'est pas question d'appliquer des solutions standards pour des problèmes de type progressifs et créatifs. Il faut développer, plutôt, des solutions particulièrement originales et innovantes entraînant une sorte de changement dans le système de l'organisation cliente. Ce changement peut être une situation hautement améliorée ou une situation totalement nouvelle. De cette analyse, nous faisons les deux hypothèses suivantes :

H.2.a: Plus l'intervention du consultant consiste en la résolution des problèmes correctifs, moins l'organisation cliente est amenée à innover.

H.2.b: Plus l'intervention du consultant consiste en la résolution des problèmes progressifs et créatifs, plus l'organisation cliente est amenée à innover

L'innovation est, désormais, un aspect fondamental du processus de conseil en management. Il reste à savoir quel modèle de la relation client-consultant faut-il développer pour que le projet de conseil en management finisse par être innovant. Comme nous l'avons précisé plus haut dans le paragraphe 2.3.1, le modèle « Expert » s'applique principalement lorsqu'il est envisageable de faire face à des problèmes correctifs. L'argument étant que pour ce genre de problèmes, le client prescrit et définit facilement ses besoins et l'intervention du consultant en management ne peut qu'offrir un service structuré et standard impliquant peu de transfert de connaissances nouvelles. Il n'est pas question, donc, que le client et le consultant rentrent dans une relation étroite pour résoudre le problème. Le client attend du consultant juste la solution appropriée qui restaure la situation dégradée. Bref, le modèle « Expert » est utilisé en cas des problèmes routiniers et lorsque la logique d'efficacité l'emporte sur la logique d'innovation.

En contrepartie, le modèle « Processus » semble bien convenable pour résoudre les problèmes de type créatifs et progressifs qui sont de plus en plus complexe. En effet, pour changer les routines existantes dans le système du client, le consultant est tenu d'introduire de nouvelles connaissances, le plus souvent, de nature tacite. La bonne appropriation de ces nouvelles connaissances requiert que l'organisation cliente collabore et travaille conjointement avec les

consultants tout au long du processus de conseil en management. Il est, alors, largement recommandé de créer des équipes de projet constituées à la fois de consultants et de managers, destinés à faciliter le transfert des connaissances tacites.

A notre sens, c'est cet esprit de travail qui est le plus susceptible de favoriser la génération des solutions innovantes pour l'organisation cliente. D'où, nous mettons les deux hypothèses suivantes :

H.3.a: La tendance de l'organisation cliente à innover est d'autant plus faible que la relation client-consultant est orientée type "Expert".

H.3.b: La tendance de l'organisation cliente à innover est d'autant plus élevée que la relation client-consultant est orientée type "Processus".

Le premier rôle en matière d'innovation qui peut être attribué au consultant en management réside dans le fait qu'il diffuse et introduit à leurs clients des innovations et des technologies testées avec succès et pratiquées par un éventail d'organisations énormément large. Par exemple, la réussite de la diffusion de la structure matricielle aux Etats-Unis, qui est selon Williamson la plus importante innovation américaine qui a marqué le XXème siècle (Amdam et Gammelsaeter, 2001), est en grande partie due aux efforts de promotion des grands cabinets de conseil en management (Kipping, 2002). Powell et DiMaggio (2001) notent qu'avec l'aide des cabinets de conseil, une grande station de télévision publique est passée d'une structure fonctionnelle à une autre matricielle.

Ainsi, au cours des années 1990, plusieurs modèles d'innovation organisationnelle américains ont été importés aux pays européens grâce aux cabinets de conseil (Eims, 1996). Tel est le cas, par exemple, du *Benchmarking*. Développée par *Xerox*, cette innovation a été introduite en France par le cabinet Bain & Co (Cailluet et Kipping, 1999).

Les résultats d'une enquête réalisée par la Commission Européenne (2004) auprès de 433 entreprises européennes, japonaises et américaines, indiquent que les cabinets de conseil en management arrivent en tête des acteurs qui contribuent dans la promotion des techniques de management de l'innovation, c'est-à-dire qui diffusent et sensibilisent les entreprises de

l'utilité de ces techniques⁴. Ils sont suivis par les organismes gouvernementaux et les grandes écoles de commerce.

Le rôle du consultant en management ne se réduit pas à la diffusion des innovations, mais il s'étend, aussi, aux activités de développement. En effet, un grand nombre d'innovation qui ont long temps révolutionné la philosophie de management, ont pour origine des consultants et/ou des cabinets de conseil en management. L'exemple le plus frappant de ces innovations est celui du *Business Processus Reengineering* (BPR) qui est une invention propre du cabinet *CSC Peat Marwick*, développé par ses consultants Michael Hammer et James Champy. Selon la même enquête de la Commission Européen (2004), les cabinets de conseil en management se présentent parmi les trois premiers développeurs et créateurs des techniques de management de l'innovation, à côté les centres universitaires et les entreprises européennes elles-mêmes.

À notre avis, le rôle d'innovation du consultant en management, diffuseur ou développeur, se détermine dans une large mesure en fonction du degré de la familiarité des problèmes rencontrés. Si le problème de l'organisation cliente semble familier pour le consultant en management, le rôle de ce dernier tend à être « diffuseur d'innovation ». Car, dans cette situation le consultant ne fait qu'appliquer des solutions innovantes déjà expérimentées dans des cas plus ou moins similaires chez d'autres organisations.

D'ailleurs, si le problème apparaît de plus en plus nouveau pour le consultant, celui-ci tend à être « développeur d'innovation ». Plus précisément, le consultant ne peut pas résoudre des problèmes nouveaux pour lui à travers des activités de transplantation et d'adaptation des solutions issues d'autres contextes, même si elles sont innovantes. Mais, il est invité à entamer un processus d'exploration, de rechercher, d'expérimentation et de découverte qui sont censés d'aboutir au développement d'une nouvelle innovation parfaitement adapté au contexte de l'organisation cliente. On est, ici, dans une logique semblable à celle de R&D. D'où, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H.4.a: Le consultant tend à être diffuseur d'innovation lorsqu'il est appelé pour des problèmes familiers pour lui.

⁴ Les techniques de management de l'innovation peuvent être définies comme l'ensemble des outils, des techniques et des méthodes qui favorisent le processus d'innovation des entreprises et les aident de manière systématique à répondre aux défis de la concurrence (Commission Européen, 2004). L'annexe IV récapitule la liste des techniques de management de l'innovation étudiées dans ce rapport.

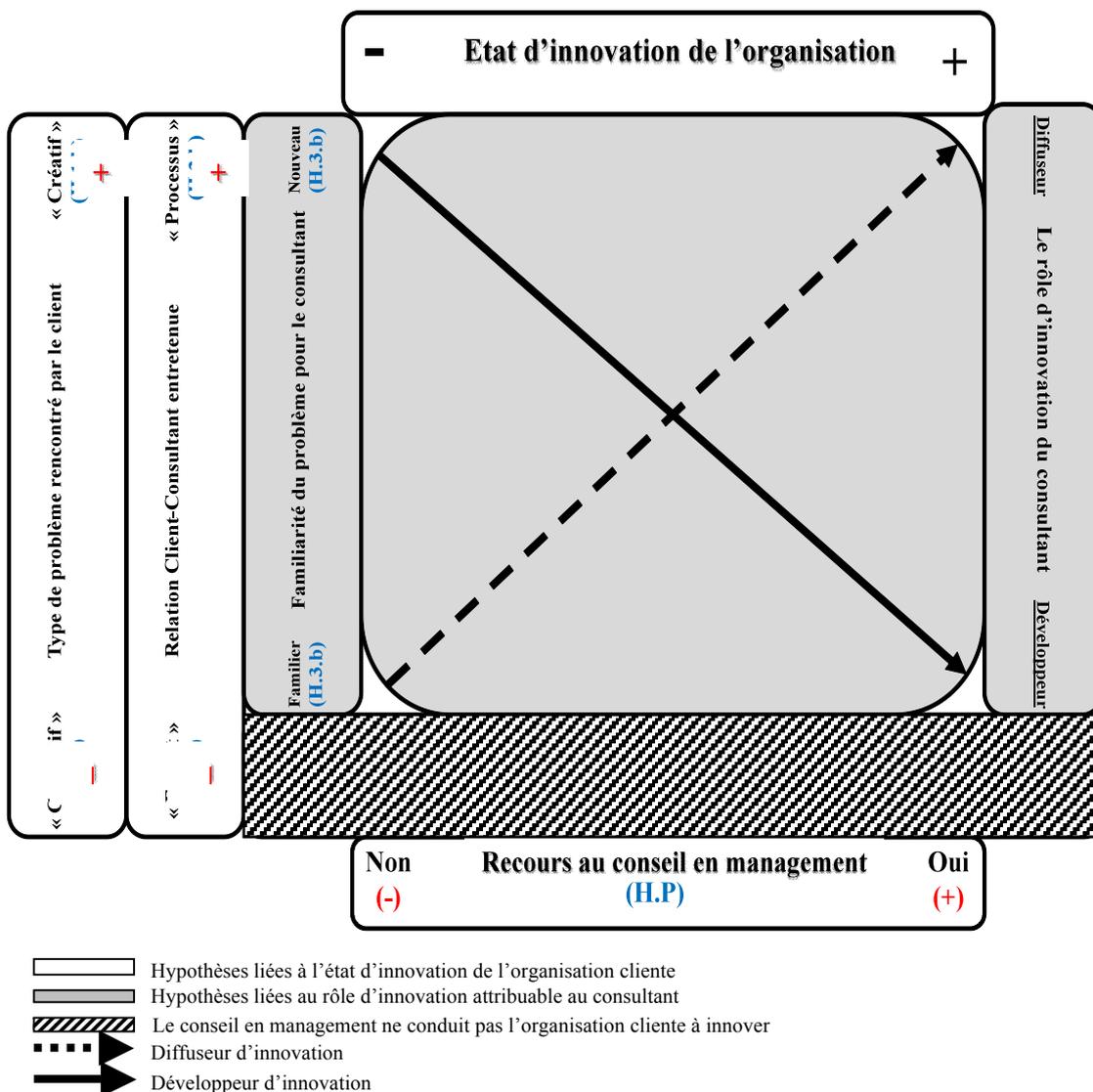
H.4.b: *Le consultant tend à être développeur d'innovation lorsqu'il est appelé pour des problèmes nouveaux pour lui.*

Après avoir justifié les hypothèses fondamentales de notre recherche, nous proposons d'illustrer les différentes variables de ces hypothèses sous forme d'un modèle théorique.

3.2 Le modèle de recherche

Ce modèle permet de refléter parfaitement les objectifs de notre recherche, à savoir, d'établir directement le lien entre le phénomène de recours au conseil en management et l'état d'innovation de l'organisation cliente, d'une part, et de pointer les rôles d'innovation qui peuvent être attribués au consultant en management, d'autre part. Il peut se schématiser comme suit :

Figure N° 2 : Modèle de recherche



L'utilité de ce modèle est d'illustrer la relation entre le recours au conseil en management et la démarche d'innovation chez l'organisation cliente. Il permet non seulement de repérer les variables qui peuvent conduire le consultant à générer de l'innovation dans le système de l'organisation cliente. Mais également la variable qui détermine le rôle d'innovation, diffuseur ou développeur, à jouer par le consultant dans ce processus.

Ainsi, une simple lecture de ce modèle théorique permet de révéler que celui-ci fait l'objet d'un ajustement entre des variables dépendantes et des variables indépendantes. Les variables dépendantes sont l'« état d'innovation chez l'organisation cliente » et le « rôle d'innovation attribuable au consultant en management » (diffuseur ou développeur d'innovation). Les variables indépendantes, quant à elles, sont au nombre de quatre : « le recours au conseil en management », « le type de la relation client-consultant entretenue » (orientée « Expert », « Docteur-Patient » ou « Processus »), « le type de problème rencontré » par l'organisation cliente » (correctif, progressif ou créatif) et, enfin, le degré de « familiarité du problème » pour le consultant en management (familier, moins familier ou nouveau).

Les trois premières variables indépendantes expliquent la variable dépendante de l'« état d'innovation chez l'organisation cliente ». Cette relation de causalité est illustrée par les cases blanches de la figure. La quatrième variable indépendante détermine la variable dépendante du « rôle d'innovation attribuable au consultant en management », comme le montre l'espace grise. L'espace hachuré représente le cas où le conseil en management n'aboutit pas à aucune innovation quelconque, vue la nature correctrice du problème traité et la nature de la relation client-consultant orienté modèle « Expert ».

Une fois le modèle de recherche élaboré, il convient de partir maintenant vers la discussion de ses implications professionnelles et politico-économiques.

4. IMPLICATIONS ET CONTRIBUTIONS DU MODELE THEORIQUE :

Au-delà de son aspect théorique original, notre modèle de recherche débouche sur plusieurs contributions managériales et politico-économiques prometteuses. Les contributions managériales s'adressent tout à la fois aux professionnels de conseil en management et aux organisations qui y recourent, tandis que les contributions politico-économiques sont

destinées aux instances publiques chargées de la politique nationale de promotion de l'innovation.

Dans l'optique managériale, notre modèle permet de mettre en évidence que le processus de conseil en management ne doit pas être perçu dans une logique d'amélioration de l'efficacité du système de l'organisation cliente, mais bien plutôt dans une perspective plus globale centré sur l'innovation et la créativité. C'est cette nouvelle dimension qui constituera désormais la valeur ajoutée incontestable des prestations de conseil en management pour les organisations clientes.

Bien qu'il n'est pas validé empiriquement, le modèle développé peut être utilisé par les prestataires de conseil comme par les organisations clientes afin d'optimiser la relation client-consultant. En effet, ce modèle peut pratiquement être un outil utile pour prédire l'aboutissement de conseil en management en termes d'innovation. Par exemple, en cas de problème de type créatif ou progressif, le conseil en management est censé d'aboutir à générer de l'innovation dans le système client, le contraire est vrai dans le cas de problème de type correctif.

Il peut, aussi, du point de vue opérationnel, servir de base dans l'élaboration des contrats de conseil et des cahiers des charges entre l'organisation cliente et le consultant. C'est-à-dire, il suffit d'identifier, selon ce modèle, la nature du problème rencontré, tout en amont du processus de conseil, pour que le client et le consultant puissent s'accorder sur le degré d'innovation des solutions à réaliser. De cette façon, il devient, également, facile d'évaluer objectivement, à la fin du processus, la qualité des prestations et des solutions fournies sur la base du critère de l'innovation.

Un autre apport managérial de ce modèle se manifeste dans le fait qu'il suggère les modalités de la relation client-consultant à privilégier pour que le conseil en management finisse par donner lieu à des innovations dans le système client. D'après ce modèle, seules les relations client-consultant de type « Processus » et de type « Docteur-Patient », du fait qu'elles supposent une collaboration étroite et proche entre le client et le consultant, qui ont une forte probabilité d'aboutir à générer de l'innovation. Au contraire, il est déconseillé d'entretenir une relation de type « Expert » lorsqu'il est question de mettre en œuvre une solution innovante. Elle est sollicitée uniquement dans le cas où il s'agit de réaliser des solutions correctives.

Pour les autorités publiques chargées de la promotion de l'innovation, nous estimons que notre modèle a également des contributions. Il permet de faire conscience de la diversité des potentialités d'innovation possibles suite au phénomène de recours au conseil en management. Il amène à considérer une telle démarche comme une réelle opportunité d'implanter et de réussir des projets d'innovation pour les organisations clientes.

Par cet angle d'approche, nous invitons les pouvoirs publics à mobiliser les consultants et les cabinets de conseil en management comme une partie intégrante du Système Nationale d'Innovation (SNI), à l'instar des universités, des laboratoires et des centres de recherche. L'intégration de ces nouveaux « agents d'innovations » peut prendre plusieurs formes telles que des subventions et des crédits dédiés à la couverture des frais d'engagement des consultants. A notre avis, des mesures incitatives de ce type sont susceptibles de renforcer davantage la politique nationale de promotion de l'innovation. Parmi les premières expériences dans ce sens, on note le SNI français qui comporte un programme d'« aide aux services de l'innovation » suivant lequel le gouvernement s'engage à financer jusqu'à 50% des honoraires des cabinets de conseil en cas de missions portant sur des projets d'innovation (Cailluet et Kipping, 1999).

CONCLUION GENERALE :

La problématique que nous avons attaquée tout au long de la présente recherche s'articule autour des retombées de recours au conseil en management sur la démarche d'innovation des organisations clientes. *Autrement-dit, le consultant externe en management peut-il conduire l'organisation cliente à innover ?* Ainsi, l'intérêt d'une recherche qui porte sur les consultants en mangement et/ou les cabinets de conseil en tant que nouveaux « agents d'innovation » en faveur de l'organisation cliente, provient de trois constatations principales. Premièrement, l'importance stratégique grandissante de l'innovation comme vecteur incontournable de la compétitivité des organisations notamment à l'ère de la nouvelle économie. Deuxièmement, les contributions potentielles que peuvent jouer les consultants en mangement dans la démarche d'innovation des organisations clientes. Troisièmement, enfin, le « silence assourdissant » dans la littérature sur le sujet, puisque peu d'écrits ont été mobilisés pour esquisser les apports des professionnels de conseil en la matière.

Par rapport à la littérature, la particularité de notre contribution tient au point qu'elle envisage directement et de façon expresse, à la lumière de certaines constatations empiriques, les

consultants et/ou les cabinets de conseil en management comme étant de véritables « agents d'innovation » au service de l'organisation cliente. Plus spécifiquement, notre recherche a le mérite de contribuer dans l'exploration et la théorisation d'une nouvelle piste de réflexion, aligner le conseil en management sur l'innovation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Abrahamson, E. (1991). *“Managerial Fads and Fashions: The diffusion and rejection of innovations”*, *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 586-612.
- Abrahamson, E. et Fairchild, G. (2001). *“Knowledge industries and idea entrepreneurs”*. In C. B. Schoonhoven & E. Romanelli (Eds.), *The entrepreneurship dynamic*. Stanford: Stanford University Press. pp.147-177.
- Alvesson, M. (1993). *“Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity”*. *Journal of Management Studies*, 30 (6). pp. 997-1016.
- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Walter de Gruyter. Berlin.
- Alvesson, M. (2001). *“Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity”*. *Human Relations*. 54(7). Pp.863-886.
- Antal, A. B et Krebsbach-Gnath, C. (2001). *“Consultants as Agents of Organisational Learning”*. In Dierkes, M, Berthoin, A, Child, J et Nonaka, I (Eds) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford: OUP.
- Barcus S W. et Wilkinson J. W. (1995). *Handbook of Management Consulting Services* (deuxième édition.), McGraw Hill, New York.
- Beck, J.C. et Beck, M.N. (1989). *“The Cultural Buffer: Managing Human Resources in an International Business Context”*. International Conference on Personnel and Human Resource Management, December, Hong Kong.
- Benders, J. et Bijsterveld, M.V. (2000). *“Leaning on Lean: The Reception of a Management Fashion in Germany”*. *New Technology, Work and Employment*. 15(1), pp. 33–53.
- Berry, A. et Oakley, K. (1993). *“Consultancies: agents of organizational development. Part I”*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14 No. 5. pp. 12-19.

- Blunsdon, B.J. (2002). *“Beneath fashion: Why is there a market for management consulting services?”*. Professional service Firms workshop, university of Alberta, Edmonton, Canada.
- Cailluet L et Kipping M. (1999). *The consulting markets in individual European countries*. In Kipping M, et Armbrüster T, 1999: The consultancy field in Western Europe. CEMP Report No. 6, June.
- Canback, S. (1998). “The logic of management consulting (part one)”, *Journal of Management Consulting*. Vol. 10 No. 2. pp. 3-11.
- Carrier C. et Garand D.J. (1996). *“Le concept d’innovation : débats et ambiguïtés ”*. 5^e conférence de l’AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Lille, 22 pages.
- Commission European Directorate-General for Enterprise. (2004). *“Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy”*. Innovation Papers n° 38.
- Crucini C, Kipping M. (2000). *“Small Consultancies and Knowledge Diffusion”*. CEMP. Report No 13. October.
- Czerniawska, F. (1999). *Management consultancy in the 21st century*. Macmillan Business. Houndmills.
- DiMaggio, P. J. et Powell W.W. (1983). *“The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”*. *American Sociology Review*. 48, No. 2. pp. 147-160.
- Evers, H.-D. et Menkhoff, T. (2002). *“Selling Expert Knowledge: The Role of Consultants in Singapore’s New Economy”*. ZEF-Discussion Papers on Development Policy Nr. 55. Bonn, ZEF Center for Development Research, University of Bonn.
- Ferrer-Gutierro, M. (1997). *La problématique du conseil en management aux PME : une approche européenne des pratiques d’intervention et des politiques institutionnelles*. Thèse de doctorat, Université Montpellier I.
- Gowan, B. (1999). *“Developing an Industry Profile for Management Consulting in Australia”*. Queensland University of Technology. Brisbane.
- Greiner, L. E. et Metzger, R. O. (1983). *“Consulting to Management”*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Heusinkveld, S. et Benders, J. (2005). *“Contested commodification: Consultancies and their struggle with new concept development”*. *Human Relations*, 58, 2, 283 - 310.
- Hugot, J.-B. (1993). *Le guide des sociétés de conseil*. Dunod. Paris

- Kakabadse, N.K., Louchart, E. et Kakabadse, A. (2006). “*Consultant’s Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant’s Perspective*”. *Journal of Management Development*. 25(5), pp. 416–500.
- Kennelly, J. (2005). “IT Management Consulting in Australia: A Major Issues Study”. Masters thesis, Queensland university of technology.
- Kipping, M., (2002), “*Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies*”. In Clark, T. and R. Fincham (eds.), *Critical Consulting*, Oxford: Blackwell, pp. 28-49.
- Kolli, S. (2000). *Management consulting Essentials*. Research & Education Association.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (quatrième édition.). Bureau international du travail. Genève
- Lindmark, M et Thorpman, P. (2001)“*Understanding One Management Consultancy Practice A Case Study on Consultant- Client Interactions in Change Efforts*”. Master Thesis, Göteborg University.
- March, J G. (1991). *Organizational consultants and organizational research*. *Journal of Applied Communications Research*. Juin, pp.20-31.
- McKenna, C.D. (1995). “The origins of modern management consulting”. *Business and Economic History*, 25. pp. 51-58.
- McKinley, W. et Sherer, A.G. (2000). “*Some unanticipated consequences of organizational restructuring*”. *The Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4 pp. 735-752.
- McLarty, R. et Robinson, T. (1998). “*The practice of consultancy and a professional development strategy*”. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19 No. 5, pp. 256-63.
- Nonaka, I. (1994). “*A dynamic theory of Organizational knowledge creation*”, *Organization Science*, 5:1, pp.14-36.
- Robertson, M., et Swan, J. (1998). “*Modes of Organizing in an Expert Consultancy: A Case Study of Knowledge, Power and Egos*”. *Organization*, 5 (4), pp.543-564.
- Sarvary, M. (1999). “*Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*”. *California Management Review*, 41, No. 2, pp. 95-107.
- Sauviat, H. C. (1991). “Conditions d’émergence et caractéristiques du développement d’un marché de l’expertise et du conseil en France”. Paris : IRES, Working Document No.9101.
- Schank, R.C. et Abelson, R.P. (1977). “*Scripts, Plans, Goals and Understanding: An enquiry into human knowledge structures*”. Hillsdale, NJ.

- Schein, E. H. (2002). “*Consulting: What should it mean?*”. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. pp. 21-27.
- Shenson, H. L. (1990). “*Shenson on Consulting: Success Strategies from the Consultant’s Consultant*”. Wiley. New York.
- Starbuck, W.H. (1992). “Learning by knowledge-intensive firms”, *Journal of Management Studies*, Vol 29. pp. 713-740.
- Strang, D. et Meyer J. W. (1993): “*Institutional Conditions for Diffusion*”. In *Theory and Society*. Vol 22 (4). pp. 487-511.
- Thibaut. T. (2007). “Quel est le rôle des cabinets de conseil en management dans la dynamique du savoir collectif managérial ? Une approche néo-institutionnelle”. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. Montréal, 6-9 Juin.
- Tisdall, P. (1982). *Agents of Change. The Development and Practice of Management Consultancy*. Heinemann. London
- Turner, A. N. (1982). “*Consulting is More Than Giving Advice*”. Harvard Business Review, September – October, pp. 120 – 129.
- Weiss, A. (1998). *Million Dollar Consulting: The Professional’s Guide to Growing a Practice*. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Werr A, Stjernberg T et Docherty P. (1997). “*The functions of methods of change in management consulting*”. *Journal of Organizational Change Management* 4: 288-307.
- Werr, A. et Linnarsson, H. (2002). “*Management Consulting for Client Learning? Clients’ perceptions on learning in management consulting*”. In A. Buono. *Knowledge and Value Development in Management Consulting*. Greenwich. Information Age Publishing. pp.3-31.
- Werr, A., et Stjernberg, T. (2003). “*Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*”. *Organization Studies*, 24(6). pp.881-908.
- Winch, G. et Schneider, E. (1993). “*Managing the knowledge-based organization: The case of architectural practice*”. *Journal of Management Studies*. 30(6). pp. 923-936.