

Quel est le rôle des cabinets de conseil en management dans la dynamique du savoir collectif managérial ?

Une approche néo-institutionnelle

Bardon Thibaut, Doctorant
Université Paris DAUPHINE
Université de Genève – Section HEC

Tel : (0041) 022 379 8113
Thibaut.Bardon@hec.unige.ch

Résumé

Cet article a pour objet de s'intéresser aux rôles des cabinets de conseil en management dans la dynamique du savoir collectif managérial. En utilisant la littérature des modes managériales (management fashion) sous une approche sociologique du courant néo-institutionnel, cet article se propose d'effectuer une relecture de cette communauté d'acteurs.

Nous nous interrogeons sur l'impact du savoir dispensé par les cabinets de conseil en management sur les entreprises. Nous nous distinguons du propos traditionnel, qui soutient que les cabinets de conseil ne proposent que des solutions messianiques responsables de la décadence du management, en suggérant que si leurs actions peuvent apparaître comme stéréotypant le comportement des entreprises, elles constituent également des opportunités uniques d'actions pour les managers. Ainsi, nous soutenons que les managers doivent aussi considérer l'intervention des consultants au sein de leurs structures comme des leviers stratégiques permettant d'assurer la pérennité de leur entreprise et la constitution d'un avantage concurrentiel au travers de la gestion de leur image institutionnelle.

Mots clés : conseil en management, décadence, légitimité, modes managériales, néo-institutionnel.

INTRODUCTION

Management matriciel, qualité totale, méthodes ABC / ABM, stock zéro, modèle de management par les « 7S », reengineering, management par objectifs... ou autant de savoirs pratiques constituant le socle commun de la culture managériale. Cet ensemble de savoirs pratiques s'apparente alors à des mythes gestionnaires présentés en leur temps comme étant à la pointe des normes de rationalité et de progrès. (*Abrahamson – 96*) et censé révolutionner le management des entreprises. Cet ensemble de savoirs managériaux sont produits, légitimés et diffusés sous la forme de produits « pré-emballés » (*Allard Poesi – 05*), standards et directement consommables par une collectivité managériale en quête de la nouvelle panacée. (*Huczynski – 93*). Si la généralisation de certaines de ces pratiques peut en partie s'expliquer par une rationalité instrumentale, c'est à dire la nécessité de résoudre des dysfonctionnements ou d'améliorer la performance des entreprises, leur succès s'apparente aussi à un phénomène de mode managériale entretenu par les communautés d'acteurs et d'organisations qui les diffusent. Le management des entreprises apparaît il alors comme une succession de modes éphémères qui détourneraient les managers de l'utilisation de pratiques plus progressives, plus rationnelles et plus stables ?

Dans ce cadre, il s'agit alors de s'intéresser, sous une approche sociologique du courant néo-institutionnel (notamment *Meyer & Rowan (77)*, *Tolbert & Zucker (83)*, *Powell & DiMaggio (83, 91)*, *Scott (87)*, *Greenwood & Hining (96)*), aux mécanismes de cette dynamique du savoir collectif managérial en tant que mode, d'identifier les acteurs et organisations qui y participent et d'en comprendre les conséquences pour le management des entreprises. L'étude des modes managériaux sous cette perspective théorique apparaît comme riche et abondante (voir les travaux de *Abrahamson & collègues (91, 96, 99)* et de *Suddaby & Greenwood (01)* pour un aperçu), et les différentes communautés d'acteurs participant à cette dynamique ont fait l'objet d'une attention particulière (*Huczynski (93)* pour les gourous, *Alvarez & Mazza (00a)* pour les medias, *Beyer & Trice (82)* pour les académiques, *Benders & al (05)* pour les consultants).

Cependant, si le rôle des cabinets de conseil dans la dynamique du savoir managérial est admis comme étant important, il n'existe pas de consensus sur la nature de ce rôle et sur son impact sur les pratiques des entreprises. (*Blundson, 02*).

Il nous semble important de clarifier ce rôle, car, en tant que « brokers » de savoir managérial (*Sarvary – 99*), les cabinets de conseil apparaissent comme des acteurs privilégiés et incontournables de cette dynamique. En effet le secteur du conseil en management a connu une

croissance exponentielle depuis les années 60 qui se traduit par une influence renforcée sur les pratiques des entreprises (*Collins – 01*). On est alors en droit de s'interroger sur le rôle des cabinets de conseil dans cette dynamique du savoir collectif et sur les pratiques des entreprises.

Tout d'abord, nous nous intéresserons à la notion de savoir managérial collectif, à ses caractéristiques, à son évolution, ainsi qu'aux acteurs qui participent à sa constitution. Puis, nous identifierons les principaux rôles des acteurs de cette dynamique du savoir collectif managérial qui s'apparentera alors à un réel marché composé d'une offre et d'une demande de produits managériaux ; nous mettrons ainsi en lumière le rôle particulier que tiennent les cabinets de conseil en tant que diffuseur de savoir managérial. Enfin, nous nous focaliserons sur les modalités d'intervention de la communauté du conseil dans cette dynamique, en nous interrogeant sur les implications de cette dynamique pour les cabinets et pour le management des entreprises.

1. LE SAVOIR MANAGERIAL COLLECTIF : UN CONCEPT INEGALEMENT ACCEPTE

1.1. LA NOTION DE SAVOIR MANAGERIAL

Le savoir managérial est une notion complexe, multiforme et mal appréhendée ; Nous nous attarderons cependant sur celle-ci afin de déterminer précisément l'objet de notre étude.

De façon générale, le savoir managérial peut être défini *comme* « *a theory, framework, model, research finding, principle, concept, saw or anecdote* »¹ dans le domaine managérial (*Huczynski (93 :444)*). Cette définition très large inclut donc toute pensée ou système de pensée permettant aux dirigeants de prendre des décisions sur la conduite des organisations ; c'est à dire toute pensée assistant les managers dans l'analyse des causes d'une situation donnée ou dans la prévision des conséquences du déroulement d'événements futurs. Cette acception très large des formes et des utilisations du savoir managérial est encore renforcée si on s'intéresse à sa provenance ; *Norhiah & Eccles (92:174)* suggèrent ainsi: « *It comes from everywhere : it comes from a manager's own experience, from the experience of others, from books and articles on a variety of topics, from videotapes and live speeches by managers and management scholars,*

¹ « Une théorie, un cadre d'analyse, un modèle, le résultat d'une recherche, un principe, un concept, une observation ou une anecdote »

from formal education in business school MBA and executive programs, and, increasingly, from consulting firms²”.

Afin d’appréhender cette notion diffuse, il est nécessaire dans un premier temps de distinguer le savoir tacite du savoir articulé (*Polanyi (62)*). Cette dichotomie du savoir managérial renvoie à la dualité du management ; en effet le management peut apparaître comme une science ou comme une pratique (*Van de Ven & Johnson (06)*); ainsi, le management est enseigné et l’on parle de « science du management » ou de « science de gestion » alors que le « bon manager » ou le « bon gestionnaire » n’est pas assimilé à un bon scientifique ou théoricien mais à un bon praticien ayant le « sens des affaires ». Si le fossé entre les deux types de savoirs s’accroît (*Rynes, Bartunek & Daft (01)*), l’approche pratique du management apparaît de plus en plus présente et valorisée par les dirigeants ; ainsi « *les dirigeants...ne rêvent plus de management idéal, ils préfèrent les solutions pratiques. Le but est de choisir dans le mécano l’outil le mieux adapté, au bon moment, au bon endroit, pour passer les obstacles. Tout est dans l’exécution, pas dans la théorie !* » (*La Tribune (2/11/04 d’après Allard Poesi (05 :1)*). Le savoir managérial apparaît donc de plus en plus comme un savoir pratique, directement opérationnel, offrant des solutions et non des questions. Cette tendance forte du management est illustrée par la multiplication des «*Executive Programs* » qui dispensent des outils de gestion à des praticiens en quête d’amélioration de performance, par le nombre croissant de livres aux titres évocateurs « *La recherche de l’excellence*»³, « *Le Reengineering de l’entreprise : un manifeste pour la révolution managériale*»⁴ ou encore et surtout par l’extraordinaire développement du secteur du conseil en management depuis 40 ans (*Mc Kenna (95)*). De fait, le savoir utilisé par les entreprises s’oriente de plus en plus vers des savoirs pratiques qui sont formalisés sous la forme « d’heuristiques quasi-techniques » (*Mazza (96)*).

Par ailleurs, si le savoir utilisé par les managers est de plus en plus un savoir pratique, son cycle de vie est aussi de plus en plus court (*Carsons & al (00)*). Ainsi, si *Lawler & Mohrman (85)* suggéraient en 1985 que toutes les entreprises appartenant au classement *Fortune 500* avaient

² « Il provient de partout, il provient de l’expérience propre du manager, de l’expérience des autres managers, de livres ou d’articles sur des sujets très divers, d’enregistrements vidéo ou de discours de managers et de professeurs, de l’éducation académique dispensé dans les MBA et les programmes exécutifs des business school, et de façon croissante des cabinets de conseil »

³ Peters & Waterman - « In search of excellence » -Warner books - 1982

⁴ Hammer & Champy –“Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution –Harper Collins Books- 1982

entrepris un projet de qualité totale, *Castorine & Wood* (88) constataient trois ans plus tard, que 80% de ces entreprises l'avaient abandonné (*Strang & Macy* (01)). *Abrahamson & collègues* (91, 96, 99) parlent alors de « modes managériales » (*management fashion*) traduisant l'aspect éphémère et changeant du savoir mobilisé dans les pratiques managériales.

La rapide évolution du savoir managérial apparaît alors comme le reflet de l'hyper compétition (*d'Aveni – 94*) qui augmente la « panique » managériale (*Pascal* (91)) et impose aux managers la nécessité de s'adapter à un environnement de plus en plus instable.

Le concept de mode managériale assimile alors le savoir utilisé dans les entreprises à un produit qui peut être consommé par les dirigeants selon leurs besoins du moment et dont la demande fluctue selon des effets de contagion.

1.2. LE SAVOIR COLLECTIF : UN SAVOIR INSTITUTIONNALISE ?

Le phénomène de mode confronte l'individu à la société (*Veblen – 1899*) et par extension l'organisation à la collectivité managériale. En effet, la mode est associée aux phénomènes de distinction et d'intégration. Un individu adoptera par exemple une mode vestimentaire pour montrer qu'il appartient à un certain groupe, partageant certains référentiels et attaché à certaines valeurs, ainsi que pour exprimer sa différence par rapport aux autres groupes (*Finkelstein* (98)) Cette « symbolisation dichotomante » participe à une logique binaire de l'individu qui doit se positionner par rapport à la société en affirmant qu'il appartient ou qu'il n'appartient pas à tel groupe, qu'il partage ou qu'il ne partage pas tel valeurs. Les organisations sont confrontées aux mêmes questionnements et doivent de fait se positionner dans leur environnement. Ainsi, les entreprises n'effectuent pas leurs choix uniquement sur des critères rationnels mais sont aussi influencées par les pressions sociales qu'elles subissent. Les pratiques des firmes sont donc socialement construites par une collectivité et dans une collectivité managériale. L'idée centrale de l'approche sociologique du courant néo-institutionnel consiste à suggérer que le comportement des organisations dépend d'une quête de légitimité dans leur environnement (voir *Suchman* (95) pour une revue du concept). Si certains, à l'instar de *Tolbert & Zucker* (83) suggèrent que la recherche de légitimité peut expliquer totalement les actions des organisations, une complémentarité entre les facteurs économiques (recherche de performance) et les facteurs institutionnels (recherche de légitimité) fait désormais l'objet d'un consensus (*Scott* (87)). En outre, il apparaît que la recherche de légitimité constitue aussi une recherche de performance car

elle permet aux organisations d'obtenir un support (actif ou passif) de leur environnement qui lui allouera alors plus facilement des ressources (*Meyer & Rowan (77)*).

La valeur d'un savoir managérial ne dépend donc pas que de sa valeur intrinsèque mais aussi de sa valeur sociale. Les entreprises sont donc « encastrées » (*Granovetter – 85*) dans un contexte socioculturel qui va influencer les pratiques des managers et leur consommation de savoir managérial (*Staw & Epstein (00)*).

Abrahamson (96) considère que le savoir managérial doit répondre à des normes sociales de rationalité et de progrès pour devenir collectif. Ainsi, en consommant des savoirs managériaux à la mode, les organisations s'assureront une légitimité dans leur environnement car leurs actions apparaîtront conformes aux normes et valeurs partagées socialement (*Suchman (95)*). L'institutionnalisation apparaît alors comme le processus par lequel ces systèmes de valeurs viennent à être acceptés dans une communauté et par une communauté (*Zucker (77)*, *Meyer & Rowan (77)*, *Zucker (83)*, *Scott (87)*). Cependant, si ces normes sont fortement institutionnalisées car elles peuvent difficilement être remise en cause par une intervention sociale (*Powell (91)*), les modes managériaux, qui sont les supports de ces normes, apparaissent au contraire très vulnérables. Les modes managériaux n'apparaissent donc pas comme des savoirs institutionnalisés mais comme des véhicules permettant la réaffirmation de normes institutionnalisées. Ces savoirs managériaux participent donc à la réaffirmation de ce système de normes, accélérant ainsi leur propre dynamique (*Carsons & al (00)*) car les managers rechercheront toujours les dernières pratiques les plus rationnelles.

Un savoir managérial collectif apparaît alors comme légitimé s'il répond à des normes qui sont socialement acceptées par une collectivité et dans une collectivité managériale. Il est nécessaire de définir la « collectivité » à laquelle nous faisons référence.

1.3. UNITE D'ANALYSE : LA COMMUNAUTE DU SAVOIR MANAGERIALE

La collectivité du savoir managérial est définie comme l'ensemble du réseau dans lequel le savoir managérial est créé, diffusé, légitimé et consommé (*Mazza (96)*). Chacun des acteurs de cette collectivité peut être rassemblé dans des « groupes distincts » selon les fonctions qu'il occupe dans cette dynamique, le type de savoir qu'il mobilise et les canaux de transmission du savoir auquel il a recours (*Suddaby & Greenwood (01)*). Ainsi, le concept de « groupe distinct » de la collectivité du savoir managérial doit être rapproché de celui de « champ

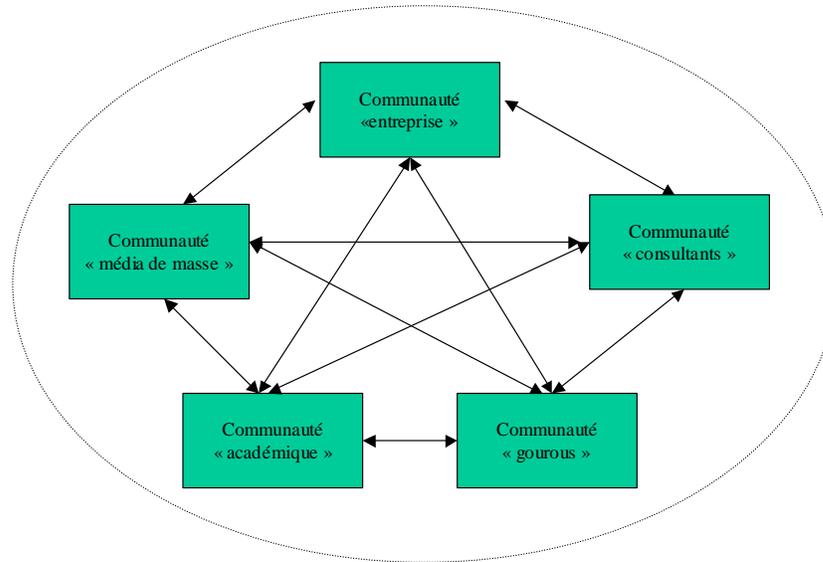
organisationnel » au sens de *Powell & DiMaggio* (83). Ces derniers définissent un champ organisationnel comme un ensemble d'organisations qui constituent une sphère reconnue de la vie institutionnelle ; chaque sphère pouvant se définir au travers de plusieurs dimensions comme la production de biens et services similaires ou l'utilisation de pratiques communes. La collectivité du savoir managérial est donc composée de plusieurs mésosystèmes partageant un certain nombre de propriétés communes et participant avec une certaine homogénéité à la dynamique du savoir managérial.

Nous utiliserons le terme de communauté managérial pour définir ces différents mésosystèmes bien que nous sommes conscients qu' « *en tant que concept scientifique, le terme de « communauté » n'a aucune valeur ; (cependant) en tant qu'instrument pour la création d'un imaginaire sociale, il occupe une place fondamentale* » (*Busino (93 :140) cité par Guérin (02 :2)*). Ainsi chacune des communautés est composée d'individus et d'organisations qui constituent une sphère reconnue de la vie institutionnelle et qui sont engagées « *dans le processus de production et de développement de produits managériaux [...] ainsi que [dans] l'ensemble des sous systèmes d'application ou de consommation de ces produits* » (*Suddaby & Greenwood (01 :936)*).

On peut identifier 5 communautés participant à cette dynamique du savoir managérial collectif dans la littérature (*Mazza (96), Abrahamson & coll. (96-99), Micklewait & Wooldridge (97), Suddaby & Greenwood (02)*) : les académiques, les media de masse, les cabinets de conseil en management, les « gourous » en management (« managers heroes » comme Jack Welsh, des « gourous consultants » comme Henderson ou des « gourous académiques » comme Mintzberg) et les entreprises.

Ainsi la production et la consommation de savoir managérial impliquent des interactions complexes entre les différentes communautés de cette collectivité ; ces interactions définissent alors le processus de production / légitimation / diffusion / consommation et par la même la dynamique du savoir collectif managérial

Représentation des relations entre les différentes communautés participant à la dynamique du savoir collectif managériale



Collectivité du savoir managérial

Le caractère systémique de la dynamique du savoir managérial rend extrêmement complexe son étude du fait des interactions qui peuvent exister entre chacune de ces communautés. De ce fait chacune des communautés interagissent les unes sur les autres et participent de façon spécifique à l'ensemble des processus de production / légitimation / diffusion / consommation de la dynamique du savoir collectif managérial.

Cependant, Bien qu'il s'agisse d'une simplification conceptuelle, il apparaît que ces communautés peuvent être regroupées en deux groupes distincts créant ainsi un marché du savoir managérial (Abrahamson (96)). D'un côté, on distingue les « créateurs » de modes managériales, qui sont définis comme les individus ou les organisations dont l'activité est dédiée à la production et à la diffusion de savoir managérial ; ces « créateurs de modes » façonnent alors la culture des managers pour les convaincre que le savoir qu'ils diffusent est la pointe des normes de la rationalité et du progrès. De l'autre les « consommateurs » de modes managériales, à savoir les managers, qui recherchent des « produits » managériaux leur permettant de répondre aux nécessités de l'activité qu'ils conduisent ainsi qu'aux pressions institutionnels qu'ils subissent (Abrahamson (96)).

2. IMPORTANCE DES CABINETS DE CONSEIL DANS LE « MARCHÉ » DU SAVOIR MANAGERIAL COLLECTIF

2.1. LA DEMANDE DE SAVOIR COLLECTIF MANAGERIAL

Il apparaît que deux types de facteurs influencent la demande de savoir par les managers dans les entreprises. (*Huczynski (93)* ; *Abrahamson (96)*, *Strang & Macy (01)*).

Le premier type de facteurs est relatif à la nature même du travail de gestionnaire ; c'est à dire à la nécessité de gérer un ensemble de problématiques liées à l'environnement interne et externe de l'entreprise qu'impose la bonne conduite des organisations. Les managers qui doivent gérer ces facteurs « technico-économiques », adopteront alors une innovation managériale pour sa capacité réelle (et donc perçue) à répondre à leurs problématiques.

Ces besoins liés à l'organisation sont multiples (*Abrahamson (96)*); ainsi, les conditions de concurrence, l'évolution des exigences des clients, les données macro-économiques, les contradictions interne à l'organisation, les forces politiques ou la simple volonté d'améliorer la performance de l'entreprise apparaissent comme des facteurs explicatifs d'adoption d'innovations managériales par les entreprises et donc de consommation de savoir managérial par les managers. L'évolution des problématiques auxquels les managers sont confrontés fait ainsi évoluer le type d'innovation managériale qu'ils mettent en place dans les organisations et oriente donc la dynamique du savoir collectif managérial.

Cependant, ces facteurs rationnels ne peuvent pas expliquer que des entreprises de secteurs différents, soumis à des cycles économiques distincts et qui sont confrontées à des problématiques hétérogènes adoptent de façon quasi-simultanée les mêmes savoirs managériaux (*Greenwood & Hinings (96)*). De ce fait, il est nécessaire de dépasser la vision selon laquelle la valeur intrinsèque du savoir détermine exclusivement sa demande car elle ne permet pas d'expliquer ces phénomènes de contagion. (*Tolbert & Zucker (83)*).

Par conséquent, il existe un deuxième type de facteurs influençant la consommation de savoir managérial par les entreprises qui sont des facteurs « socio-psychologiques » liés aux décideurs en tant qu'individu.

Tout d'abord, les nouvelles techniques managériales peuvent constituer des accélérateurs de carrière pour les décideurs, principalement pour les « middle managers » (au sens de *Noda & Bower (-96)*) qui prônent leur adoption. Le recours à du savoir managérial considéré comme

étant à la pointe des normes de rationalité et de progrès augmente leur visibilité en révélant aux « tops managers » leur côté créatif ainsi que leur implication dans la recherche d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Deuxièmement, le recours à de nouvelles pratiques managériales peut s'interpréter comme une réponse à la « recherche de la «panacée» des managers (*Gill & Whittle (92)*); en effet, les nouveaux savoirs managériaux peuvent apparaître comme des solutions rapides et supposées efficaces à un problème complexe de l'organisation. Les managers recherchent ainsi des solutions « quasi- magiques » qui peut procéder soit d'une frustration liée à leur incapacité à résoudre ce problème, soit d'un manque d'intérêt pour une problématique ou tout simplement d'un manque de temps.

Troisièmement, *Huczynski (93)* relève que le recours à de nouvelles pratiques managériales peut constituer une stratégie défensive des managers contre les actionnaires. Ainsi, les managers, devant montrer qu'ils sont actifs dans la recherche de performance de l'entreprise, adopteront de nouveaux savoirs managériaux car ils constituent des contenus privilégiés pour les présentations aux actionnaires ; de plus, en cas de manque de performance, l'introduction de nouvelles pratiques managériales permettra aux managers de se dédouaner en invoquant la légitimité du savoir utilisé

Enfin, l'utilisation de nouveaux savoirs pratiques managériaux dans les organisations peut procéder du besoin individuel de différenciation ou de conformité des managers. Ainsi, les managers ont le besoin d'affirmer leur individualité et leur modernisme par rapport à d'autres managers qu'ils considèrent comme « conservateurs ».

Par ailleurs, *Tolbert & Zucker (83)* considèrent que l'adoption rationnelle plus liée aux premières adoptions, par des entreprises qui présentent de réelles nécessités techniques, et que l'adoption institutionnelle intervient plus tard avec des entreprises en recherche de légitimité. Dans le même sens, *Burns & Wholey (93)* suggèrent que si les décisions d'adoption sont plus influencées par le contexte institutionnel, les décisions d'abandon sont plus liées à l'expérience personnelle. Cependant, ces visions ont largement été remises en cause et de nombreux auteurs suggèrent que les deux phénomènes coexistent et qu'il ne faut pas sous rationaliser ou sur rationaliser les choix d'adoption ou d'abandon des managers. (*Strang & Macy (01)*). De ce fait, la valeur du savoir pour un manager apparaîtra comme le résultat de sa valeur intrinsèque et de sa valeur sociale.

Comme nous l'avons noté précédemment, il apparaît que la valeur sociale d'un savoir managérial dépend de sa capacité à apparaître pour les parties prenantes des entreprises comme étant à la pointe des normes de rationalité et de progrès. Ces normes sont alors façonnées par des acteurs et des organisations dont l'activité est dédiée à la production et à la diffusion de savoir managérial qui constitue l'offre de savoir managérial.

2.2. L'OFFRE DE SAVOIR COLLECTIF MANAGERIAL

L'offre de savoir managérial, composée de 4 communautés déjà identifiées (les gourous, les consultants, les académiques et les médias de masse), influence alors directement ou indirectement la culture des managers en diffusant des types particuliers de savoir managérial, en utilisant des canaux de diffusion particuliers et en ayant des motivations et des objectifs différents. Ils orientent ainsi les référentiels normatifs de progrès et de rationalité des managers afin de légitimer leur savoir et d'en accélérer la généralisation dans les entreprises. (*Abrahamson (96).*)

Abrahamson (96) présente ainsi les phases génériques de participation de l'offre de savoir managérial au cycle de création, sélection, légitimation et diffusion :

Le savoir managérial peut être soit créé directement par les managers, de façon locale, afin de répondre à leurs besoins propres ; dans ce cas les communautés composant l'offre de savoir managérial s'approprient ces pratiques locales afin de les diffuser sous une forme générique à un grand nombre d'entreprise, soit le savoir peut être créé directement par les « offreurs » par un processus de création pure ou par la réactualisation sous des formes nouvelles de savoirs existants. La « sélection » est la phase par laquelle, les offreurs choisissent les savoirs qu'ils vont diffuser à une large audience, soit en sélectionnant eux même un savoir qu'il s'agira de légitimer pour créer le besoins chez les managers, soit en présentant une demande naissante chez les managers. On peut ainsi considérer qu'il existe une relation récursive entre ce que l'offre sélectionne et ce que la demande réclame. La phase de « légitimation » consiste à la création de rhétoriques adaptées pour convaincre les managers du caractère impératif de l'objectif auquel participe le savoir managérial ainsi que de la pertinence du savoir pour atteindre cet objectif. Enfin, les canaux de diffusion utilisés sont très différents selon les communautés.

Cette présentation rapide et non exhaustive des différentes phases de la dynamique du savoir collectif managérial fait apparaître toute la complexité du phénomène et met en lumière les

différences qui peuvent exister entre les différentes communautés composant l'offre de ce marché du savoir

2.3. LES CABINETS DE CONSEIL EN MANAGEMENT : UNE PLACE PRIVILEGIEE DANS LA COLLECTIVITE MANAGERIALE

Il apparaît que les cabinets de conseil en management occupent une place privilégiée dans l'offre de savoir managériale.

En effet, l'importance que représente une communauté dans la collectivité du savoir managérial est déterminante car elle reflète le pouvoir institutionnel des acteurs et des organisations qui la compose (*Collins (01)*). Les cabinets de conseil en management apparaissent alors comme des acteurs majeurs de l'offre de savoir managérial au vue de la croissance importante que ce secteur a connu depuis les années 70. Le pouvoir institutionnel des cabinets de conseil peut notamment être illustré par la généralisation des matrices stratégiques qui ont dominées le management stratégique jusque dans les années 80 ; *Carrance (88)* précise qu'en 1979, elles étaient utilisées par 50% des plus grandes entreprises américaines du top 100 du magazine *Fortune* ; en outre, elles apparaissent aujourd'hui comme une base élémentaire de tout enseignement de stratégie des entreprises dans la communauté académique.

De plus, l'importance croissante de la communauté du conseil comme diffuseur de savoir managérial est aussi relatif à l'évolution des caractéristiques structurelles de ce secteur.

Le Guide des sociétés de Conseil définit le secteur du conseil en management comme un « *ensemble d'activités de conseil externe destinées à améliorer l'organisation, la gestion et le développement des entreprises et organisations, autrement dit tout ce qui concourt aux changements* ». Cette définition très large reflète la grande hétérogénéité de ce secteur autant par la variété des types de structures qui le compose, que par la diversité des domaines d'intervention des cabinets ou encore par l'hétérogénéité des entreprises clientes. Le secteur du conseil bénéficie en effet d'un héritage complexe qui lui a permis d'élargir au fur et à mesure son périmètre d'activité dans les entreprises (*Januel (02)*).

Ainsi, l'approche fonctionnelle (*Kipping (02)*, *Kipping & Ambrüster (02)*, *Mc Kenna (95)*) défend que le développement du périmètre d'intervention des cabinets de conseil procède de l'évolution de la réflexion stratégique dans les entreprises. Cependant, cette explication

fonctionnelle du développement des cabinets de conseil nous apparaît très déterministe et peut être contestée, nous y reviendrons par la suite.

Quoiqu'il en soit la grande hétérogénéité du secteur du conseil permet à cette communauté d'apparaître comme un diffuseur de savoir managérial très présent dans tout les types d'entreprises et couvrant l'ensemble des problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises.

Cependant, la communauté du conseil en management n'est pas un bloc monolithique (*Collins – 01*); Bien qu'il semble difficile de segmenter précisément le conseil en management (*Januel (02)*), notre étude se focalise sur les grandes multinationales du conseil qui ont un rôle beaucoup plus important que les acteurs locaux dans la dynamique du savoir collectif en tant que mode du fait de leur capacité de création, diffusion et de légitimation de savoirs homogènes (*Kipping (01)*). En outre, on distingue, dans cette population d'acteurs, les cabinets « brain » qui proposent des prestations créatives (associées aux cabinets de « stratégie « pur » tel que BCG ou Mc Kinsey) et les cabinets « procédure » proposant des solutions standardisées et efficaces (correspondant aux cabinets généralistes et spécialisés dans un domaine particulier) (*Hansen & al (99)*, *Sarvary (99)*, *Kipping & Ambrüster (02)*). Néanmoins, les acteurs qui la composent partagent un certain nombre de caractéristiques communes dans la dynamique du savoir collectif managérial qui permet de les rassembler dans un mésosystème commun.

Il s'agit désormais d'étudier de façon précise comment les cabinets de conseil participent aux différentes phases de la dynamique du savoir managérial et quelles en sont les implications pour les cabinets et leurs clients.

3. RÔLES ET IMPLICATIONS POUR LES CABINETS DE CONSEIL ET LES ORGANISATIONS

3.1. RÔLE DES CABINETS DE CONSEIL

- *La création de savoir managérial par les cabinets de conseil*

Les cabinets de conseil, qui sont considérés comme l'archétype le plus pur des entreprises de savoir, ont recours à deux types de savoirs dans leurs activités : Tout d'abord, les cabinets de conseil utilisent du savoir tacite qui est constitué de l'expérience développée par les consultants. Ce savoir permet aux cabinets de proposer à leurs clients des solutions déjà expérimentées avec succès dans des situations proches ou similaires. Par ailleurs, les cabinets ont recours à du savoir

explicite se présentant sous la forme de méthodes, d'outils et de cas (*Werr (99)*) qui servent de support cognitif pour les consultants lors de leurs interventions ainsi que d'arguments de vente dans les propositions commerciales. Il existe alors une relation récursive entre le savoir explicite et le savoir tacite dans les cabinets de conseil. De ce fait, la création de savoir explicite mobilise l'expérience des consultants qu'ils ont acquise lors des missions, et, à l'inverse, les missions sur lesquelles les consultants ont acquis de l'expérience ont été guidées par le savoir explicite développé en interne par leur cabinet.

La création de savoirs explicites sous forme de produits managériaux (« *knowledge products* » selon *Benders & al. – 05*) par les cabinets de conseil relève alors d'un double phénomène.

Tout d'abord, les cabinets de conseil « commodifient » le savoir managérial issu de l'expérience de leurs consultants (*Suddaby & Greenwood (01)*). La commodification est le processus appelé « *people to document* » (*Hansen & al – 99*) qui consiste à convertir un savoir contingent à une situation ou une expérience particulière en un savoir pratique, présenté comme quasi-universel et objectif. La commodification d'un savoir consiste alors à codifier le savoir, puis à le synthétiser de la façon la plus indépendante possible de la situation ou de l'expérience du consultant dont il est issu afin de le représenter sous la forme d'une heuristique unique, simple et graphiquement attractive. (*Suddaby & Greenwood (01)*). *Benders & al. (05)* suggèrent ainsi qu'un savoir commodifié rencontrera d'autant plus de succès que son « espace d'interprétation » est important. L'espace d'interprétation d'un savoir commodifié étant défini comme les possibilités d'application du savoir à des situations locales.

Cependant, la commodification ne représente pas le seul moyen de création de savoir managérial par les cabinets de conseil. En effet, les consultants peuvent créer du savoir à partir d'autres savoirs explicites provenant de leurs propres stocks de savoirs commodifiés ou à partir de savoirs diffusés par d'autres communautés. Ce processus de création de savoir est appelé le processus de « colonisation » du savoir qui consiste à adapter du savoir explicite existant sous une forme renouvelée (*Suddaby & Greenwood (01)*.) En outre, *Benders & al (05)* souligne que la colonisation d'un savoir explicite peut procéder soit d'un changement terminologique, soit de son application à de nouveaux secteurs ou domaines d'activités dans lesquelles le savoir pourra apparaître comme étant à la pointe des normes de rationalité et de progrès. Ainsi, ils soulignent notamment l'exemple d'un consultant déclarant que le fait de renommer le « *Business Process*

Reengineering » en « *Business Process Improvement* » a permis de relancer le chiffre d'affaire associé à ce produit.

- *La sélection et la légitimation du savoir managérial par les cabinets de conseil*

Nous avons vu précédemment que la demande de savoir managérial par les managers provenait de la conjonction de facteurs rationnels liés aux besoins objectifs de l'entreprise et de facteurs institutionnels liés aux besoins socio-psychologiques des décideurs. Dans ce cadre *Ernst & Kieser (02)* présentent les cabinets de conseil comme des acteurs anxiogènes pour les managers. Ainsi, les cabinets de conseil doivent simultanément créer l'impression de perte de contrôle chez les managers et leur proposer du savoir pratique qui permet de les rassurer en créant un sentiment de dépendance. De fait, il existe une relation récursive entre le savoir que les consultants vont proposer aux entreprises et le savoir qui va apparaître comme une nécessité pour les managers. En effet, en développant des « best practices » présentées comme étant à la pointe des normes de rationalité ou de progrès, les consultants vont augmenter le sentiment de perte de contrôle des managers qui considéreront alors leur organisation comme potentiellement vulnérable s'ils n'utilisent pas toutes les sources potentiels d'amélioration à leur disposition et à disposition de leurs concurrents. (*Benders & al (05)*). De plus, en identifiant au fur et à mesure de nouveaux problèmes dans les organisations, les consultants vont augmenter le sentiment de complexité perçu des problématiques auquel le manager doit faire face.

Le développement de rhétoriques faisant appel à des justifications théoriques, empiriques ou en utilisant comme référence les concurrents plus performants constituent des instruments puissants pour convaincre les managers de la pertinence du savoir commodifié.

Ainsi l'exemple des matrices stratégiques apparaît illustratif de la participation des cabinets de conseil dans les phases de sélection et de légitimation de leurs produits commodifiés.

Tout d'abord, la sélection des outils matriciels par les cabinets de conseil correspondait à une demande naissante au sein des organisations qui avaient diversifiées leurs activités dans les années 60. Celles ci s'interrogeaient alors sur la possibilité de rationalisation de leur portefeuille d'activité. Les matrices stratégiques ont alors fait l'objet de justifications empiriques et théoriques afin de convaincre les managers qu'elles se situaient à la pointe des normes de rationalité et de progrès. Par exemple la matrice BCG a été notamment justifiée théoriquement par la matrice de diversification d'*Ansoff (65)* (qui soutenait le concept de Domaine d'Activité Stratégique) et le cycle de vie des produits (qui soutenait l'axe verticale de la matrice) ;

parallèlement, la courbe d'expérience (développé empiriquement par le BCG en partenariat avec Texas Instrument) ainsi que l'étude PIMS soutenait empiriquement la validité scientifique des matrices stratégiques. Ainsi, les concepts employés dans la matrice BCG apparaissait « *comme intellectuellement très séduisant et se présentait aux managers comme des évidences scientifiques, intuitivement correctes et apparemment corroborées par de nombreux exemples* ». Carrance (88 :22).

Enfin, l'exemple donné par les premières entreprises ayant adoptées ces outils de management stratégique a été déterminant dans le succès futur des matrices. Comme le précise Carrance (88) au sujet de la matrice Mc Kinsey appelé d'ailleurs par la suite « la matrice GE » « *General Electric a, par exemple, organisé un réel battage autour de l'implantation de son nouvel outil de planification...l'exemple d'une des plus célèbres compagnies industrielle a assurément fait naître de nombreuses vocations pour l'adoption de la matrice Mc Kinsey.* »(Carrance (88 :24)). Ainsi Strang & Macy (01) suggèrent que les « success stories » accélèrent l'adoption des instruments de gestion. Cependant, si cette émulation autour des best practices peut accélérer l'adoption, elle peut aussi précipiter son déclin en déplaçant l'émulation vers une autre best practices en cas de non satisfaction par une entreprise occupant une position sociométrique centrale dans le champ organisationnel considéré. Strang & Macy (01)

- *La diffusion du savoir managérial par les cabinets de conseil*

La diffusion de savoir managérial par les cabinets de conseil passe par plusieurs canaux de diffusion.

Evidemment, les missions réalisées par les cabinets constituent des moyens de diffusion particulièrement adaptés au savoir managérial : la temporalité longue des prestations de conseil ainsi que les contacts quotidiens avec les managers permettent en outre de façonner progressivement la culture de ces derniers. En effet, la formation des clients apparaissant comme un rôle essentiel des consultants (Werr (99)), ces derniers peuvent alors transmettre aisément les concepts développés par leur propre cabinet par une argumentation fournie.

Cependant, d'autres vecteurs de diffusion sont utilisées par les cabinets de conseil en management, comme des publications à destination des professionnels et des académiques, des conférences ou même par leur participation dans des programmes de formations.

Enfin, et de façon plus original, certains cabinets de conseil tentent désormais d'augmenter leur pouvoir institutionnel en utilisant des média de masse, notamment par des campagnes

d'affichage (comme Ernst & Young) ou des publicités au cinéma (Eurogroup). Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'Eurogroup a retenu pour sa campagne publicitaire un slogan déclarant : «Eurogroup, de la complexité à l'essentiel » traduisant sa volonté de montrer qu'elle fournit aux entreprises des produits managériaux pratiques, simples et directement opérationnels.

3.2. IMPLICATIONS POUR LES CABINETS

Il semble difficile pour les clients des cabinets de conseil, comme pour la plupart des activités de service complexe, d'évaluer la valeur de la prestation de conseil ex ante (*Gadrey & Zarifian (02)*). Cette difficulté d'évaluation apparaît particulièrement importante pour les cabinets de conseil comparé aux autres activités de service (*Fincham & Evans (99)*) pour 3 raisons principales :

Tout d'abord, l'achat d'une prestation de conseil est particulièrement incertain pour les entreprises car ces prestations sont fondamentalement immatérielles.

De plus, une prestation de conseil se matérialise principalement au travers d'interactions entre le consultant (ou l'équipe de consultants) et son client. Ainsi, on peut se demander comment le client pourrait juger des bénéfices qu'il retirait de ces interactions avant de les avoir vécues ? Cette difficulté est certes commune à l'ensemble des relations de service, car comme le souligne *Eiglier & Langeard (87 :7)*, « [dans une relation de service] la valeur n'existe que lorsque le service existe », cependant, la valeur d'une prestation de conseil apparaît particulièrement incertaine pour le client car elle implique une co-production nécessaire et indispensable entre le client et le consultant.

Enfin le manque de standards et de cadre réglementaire ne permet pas de donner les garanties suffisantes au client quand à la bonne réalisation de la prestation de service. Cette incertitude est d'autant plus importante pour le client si le projet pour lequel il a recours à un cabinet apparaît comme stratégique et bouleverse son modèle économique.

Ainsi, la création de savoir pratique et directement opérationnel par les cabinets de conseil permet de réduire l'incertitude des entreprises qui ont recours à des prestations externes. En effet, le savoir proposé par les cabinets est un savoir commodifié, qui apparaît donc comme un savoir explicite qui se présente sous la forme d'un produit, ayant des caractéristiques déterminées. Ce produit pourra donc être plus facilement juger, comparer et valoriser par les managers. La connaissance qui est par essence fondamentalement immatérielle revêt alors une dimension

matérielle sous la forme d'heuristiques formalisées. La valeur intrinsèque perçue du savoir dispensé augmente alors aux yeux des entreprises car il apparaît comme offrant des solutions précisément définies.

Cependant, nous avons identifié que la demande de savoir managérial par les managers ne dépend pas uniquement de la valeur intrinsèque perçue mais aussi de la valeur institutionnelle.

Ainsi, la réputation du cabinet apparaît comme un critère de choix déterminant dans l'achat d'une prestation de conseil (*Dawes, Dowling & Patterson (01)*). Dès lors, en participant activement à la dynamique du savoir collectif managérial, les cabinets de conseil augmentent leur visibilité auprès des entreprises et donc leur réputation (*Benders & al (95)*). Par exemple, peut-on réellement croire que le Boston Consulting Group eut connu une telle renommée sans avoir produit sa matrice éponyme ? Assurément non.

Une lecture du secteur du conseil par ce prisme de la dynamique du savoir managérial collectif permet de suggérer plusieurs implications.

Tout d'abord, l'existence de la valeur institutionnelle d'un savoir managérial permet d'expliquer la hiérarchie entre les taux de facturation des cabinets de conseil. Ainsi, il apparaît que les cabinets « brain » (BCG, McKinsey...) pratiquent des taux de facturation beaucoup plus élevés que les cabinets « procedure » (Accenture, Ineum...). Ce différentiel de valorisation du savoir s'explique par la différence de légitimité que les managers attachent à chaque cabinet. Ainsi, nous suggérons que la légitimité des cabinets en stratégie provient de leur respect des normes de rationalité et de progrès. Ainsi ces cabinets de conseil s'assurent cette image de rationalité en recrutant exclusivement des profils scientifiques d'excellence (*Ambrüster (04)*), contrairement aux cabinets « procedure » qui recrutent dans des formations plus diversifiées. (*Kipping & Ambrüster (05)*). Leur image de progrès provient de la nature même de leur activité. En effet, les cabinets ou cabinets « brain » proposent des solutions créatives à leurs clients alors que les cabinets « procedure » réutilisent souvent des savoirs existants. En conséquence, les clients évalueront aussi la valeur institutionnelle qui est attaché au produit qui est proposé par le cabinet de conseil. Ainsi, en participant activement à la dynamique du savoir collectif managérial, les cabinets de conseil augmentent leur légitimité au sein de la collectivité managériale et leur pouvoir institutionnel. De ce fait il est nécessaire que les cabinets de conseil engagent une profonde réflexion sur leur stratégie de participation à la dynamique du savoir collectif managérial et donc sur leur stratégie de gestion des connaissances. *Leroy & al (05)* précise à ce

propos, que le BCG avait mis en place un système de notation des consultants qui intégrait à la fois la bonne réalisation de la mission et la création de concepts innovants.

Ensuite, la crise importante et peu prévisible de l'activité (baisse des taux de facturation, augmentation des durées d'inter-contrats, diminution des missions en nombre et en durée...) que le secteur du conseil a connu ces dernières années (*Xerfi (05)*) peut aussi s'interpréter au travers de la dynamique du savoir collectif. Ainsi, le ralentissement de l'activité dans ce secteur est traditionnellement expliqué par des raisons conjoncturelles (*Niewen & Richter (04)*, *Schmidt & Vogt (05)*). Il est alors avancé que l'économie mondiale s'est dégradée depuis 2001 engendrant une plus grande pression sur les coûts pour les entreprises et que les cabinets de conseil sont très sensibles aux performances de leurs entreprises clientes car ce sont des services coûteux qui n'appartiennent pas au « core business » des entreprises. Si cet argument paraît satisfaisant intellectuellement, il apparaît que le déclin des activités de conseil en management doit s'interpréter comme un phénomène plus structurel que conjoncturel (*Fincham & Clark (05)*). Ainsi, *Carson & al (00)* constatent l'apparition d'une nouvelle mode managériale consistant au développement d'un mouvement « anti-mode » chez les managers, qu'ils nomment le « fadless management ». Nous suggérons alors que cette nouvelle « anti-mode » managériale a participé à la baisse de la consommation de prestations de conseil par les entreprises.

Les cabinets de conseil doivent donc assurer des mécanismes internes de collecte, de partage, de création des connaissances car leur participation à la dynamique du savoir collectif managériale apparaît comme un fondement essentiel de l'avantage concurrentiel des cabinets de conseil.

3.3. IMPLICATIONS POUR LES ORGANISATIONS

Dans une vision néo-institutionnelle nous avons donc montré que le savoir managériale est en partie consommé par les entreprises pour leur valeur sociale au détriment de leur valeur intrinsèque. L'adoption d'un savoir procéderait donc autant d'une quête de légitimité du manager en tant qu'individu, que d'une quête rationnelle de performance de l'organisation. Cela signifierait donc que les pratiques des entreprises viendraient à s'homogénéiser au fur et à mesure du développement de la collectivité du savoir managériale et notamment de la communauté du conseil. Cette homogénéisation des pratiques des entreprises peut se rapprocher du phénomène d'isomorphisme décrit par *Powell & DiMaggio (83)*. En effet, ces derniers se sont intéressés au phénomène d'homogénéisation des structures organisationnelles et des modes

de fonctionnement des entreprises. Ils définissent ainsi trois mécanismes d'isomorphisme (coercitif, mimétique et normatif) institutionnel par lequel les entreprises tendent à appliquer les mêmes modes de fonctionnement.

Tout d'abord l'isomorphisme coercitif par lequel les entreprises tendent à se conformer aux attentes de leur environnement pour augmenter leur légitimité au sein de cet environnement. L'homogénéisation dans l'adoption du savoir managérial par les entreprises procède donc ici de pressions formelles ou informelles de leur environnement. Puis, l'isomorphisme mimétique apparaît comme une réponse à l'incertitude des managers. Les entreprises tentent alors d'imiter les leaders de leur secteur en adoptant les mêmes savoirs managériaux, comportements ou techniques. Nous avons alors vu que cette incertitude est soit rationnelle car liée aux conditions réel de l'environnement soit cognitive. Cette incertitude cognitive étant en partie créée par les cabinets de conseil qui apparaissent comme des agents anxiogènes pour les entreprises. Enfin, l'isomorphisme normatif du savoir managérial procède de l'homogénéisation des sources de socialisation des managers qui suivent des formations académiques communes, qui s'informent auprès des mêmes médias de masse, qui participent aux mêmes conférences menées par des gourous en management et qui se font assister par les mêmes cabinets de conseil. La similarité des sources de socialisation des managers implique donc l'intégration d'une culture managériale commune. Ces trois mécanismes semblent donc indiquer que les entreprises tendent à adopter le même savoir managérial et que leurs pratiques managériales s'homogénéisent sous l'influence des diffuseurs du savoir managérial.

Cela signifie-t-il donc que l'on assiste à une réelle « décadence du management », par lequel les managers n'apparaîtraient plus que comme des acteurs institutionnels, en proie aux pressions sociales, qui se détourneraient des vrais problèmes de leur entreprise ? (*Micklethwait & Wooldridge (97)*).

Les néo-institutionnelles répondent que les cabinets de conseil ne produisent que des modes éphémères (*Collins (01)*) qui se substituerait à des pratiques plus progressives, plus stables et plus rationnelles (*Abrahamson & Fairchild – 99*). Ainsi, *Huczynski (93:447)* reprenant *Byrne (86:41)* souligne les propos d'un manager: “*last year it was quality circles.....this year it will be zero inventories. The truth is, one more panacea and we will all go nuts!*”. On assisterait donc à un renouvellement incessant et contre-productif des pratiques managériales. Cette

intensification du cycle de vie des produits managériaux déprécierait alors la pratique du management à une simple adaptation à la mode du moment.

Cependant, si les managers des entreprises sont sujets à des pressions institutionnelles, il faut aussi considérer que ce sont des « agents compétents » (*Giddens – 87*). Ainsi, les managers sont compétents car ils exercent un contrôle réflexif sur leurs propres actions. De ce fait, ils « savent ce qu'ils font et « ils savent pourquoi ils le font ». Par cela, les managers sont conscients du monde qui les entoure, et donc de l'environnement institutionnel auquel ils appartiennent, et sont, par là même, capable de situer leur actions par rapport à eux-mêmes et par rapport aux autres. (*Kalika & coll. (06)*). De ce fait s'ils créent des cadres d'interprétation du monde en incluant notamment du savoir managérial standard dans leurs actions, ils peuvent réagir par rapport à leurs propres actions et par rapport à celles des autres en adaptant ce savoir à leur nécessité propres.

Cela signifie donc que les managers ne doivent pas être considérés comme des individus naïfs et conditionnés par les consultants dont le seul but serait de façonner leurs normes de rationalité et de progrès. Ainsi, l'adoption du savoir managérial par les managers apparaît bien souvent comme cérémonielle afin de répondre aux pressions institutionnelles qu'ils subissent (*Meyer & Rowan (77)*). Les managers ont alors la capacité de découpler leurs actions de leurs discours. De fait, si apparemment le savoir managérial consommé par les entreprises tend à s'homogénéiser, les pratiques en leur sein sont plus spécifiques qu'il n'y paraît. *Strang & Macy (01)* souligne, à titre d'exemple, que si le taux de pénétration de la « qualité totale » dans leur échantillon était de 60%, seulement 7,5% ont réellement entrepris en interne un programme de mis en œuvre.

Afin de mieux comprendre ce phénomène de découplage entre action et discours, il est nécessaire de revenir aux racines institutionnelles (*Selznick (49) (57)*, *Commons (31)*) de la théorie néo-institutionnelle. (Notamment *Meyer & Rowan (77)*, *Tolbert & Zucker (83)*, *Powell & DiMaggio (83)*, *Scott (87)*). Ainsi *Powell & DiMaggio (91)* différencient les anciens (« old ») des nouveaux (« new ») institutionnalistes par le fait que les premiers se positionnent au niveau de l'organisation individuel et considèrent les dynamiques intra-organisationnelles (en insistant notamment sur les notions d'influence, de conflits d'intérêts et l'existence de coalitions) alors que les suivants se positionnent au niveau du champ organisationnelle en s'intéressant aux dynamiques inter-organisationnelles (en insistant notamment sur la recherche de légitimité et les phénomènes d'isomorphisme qu'elle implique). *Greenwood & Hinings (96)* considèrent alors qu'il est nécessaire d'intégrer ces deux perspectives théoriques en considérant que si

effectivement le comportement des organisations est influencé par leur environnement extérieur, il dépend aussi des pressions internes qu'elles subissent. Ainsi, les managers doivent répondre à des pressions multiples, parfois contradictoires. Ils découplent alors leurs discours de leurs pratiques afin de répondre à la fois aux exigences d'homogénéisation des comportements imposées par leur environnement institutionnel et aux spécificités du contexte local de leur organisation. Ainsi, si l'environnement externe pousse à l'adoption d'un discours normalisé, l'environnement interne induit des transgressions par rapport à cette norme et l'adaptation des pratiques aux dynamiques intra-organisationnelles spécifiques. En effet, si les configurations organisationnelles sont influencées par l'environnement institutionnel (*Tolbert & Zucker (83), Powell & DiMaggio (83)*), les dynamiques intra-organisationnelles restent uniques car elles sont encadrées dans des acteurs, routines et procédures idiosyncratiques.

Par ailleurs, au-delà de la non-adoption de la pratique, le découplage peut aussi se traduire par un mécanisme de traduction (*Czarniawska, 99*) consistant à une modification du sens et de la forme du savoir managérial dispensé par les consultants et d'un changement des actions qu'il implique. (*Mazza & Alvarez (00b)*).

Cette explication du découplage entre discours et pratiques permet de sortir de la vision manichéenne représentée par le courant critique qui considère les managers comme les victimes des réthoriques des consultants. (voir *Clark (95)* notamment). En effet, la capacité de découplage des managers permet de considérer la relation client / consultant comme un échange interactif dans laquelle l'équilibre des pouvoirs n'est pas déterminé a priori (*Fincham (99), Werr & Styhre (02)*). Ainsi, si les consultants peuvent instrumentaliser les managers, les managers peuvent aussi instrumentaliser les consultants.

Néanmoins, si nous pensons que cette explication du mécanisme de découplage comme réponse aux exigences contradictoires de l'environnement interne et externe est à considérer, elle nécessite d'être complétée afin de sortir de la vision déterministe qui considère le comportement des managers comme exclusivement explicable par les pressions qu'ils subissent. Nous suggérons ainsi que le manager n'est pas passif dans sa consommation de savoir et qu'il peut recourir aux consultants, dans une logique pro-active, pour leurs rôles symboliques. Le recours à des consultants peut alors être destiné à envoyer un signal à l'extérieur ou à l'intérieur de l'organisation. A l'intérieur de l'organisation, *Kaarst-Brown (99)* suggère ainsi que l'utilisation de consultants par les managers peut être utilisé pour signifier une volonté de changement et

qu'ils constituent ainsi un instrument de mobilisation des énergies. A l'extérieur de l'organisation, l'utilisation des consultants permet de témoigner de l'utilisation par l'organisation des pratiques considérées comme adéquates par l'environnement. Comme le souligne *Allard Poesi (05)* à titre d'exemple: « *le Balanced Scorecard est transformé en support de conversation stratégique, la planification en outil de consolidation politique* ». De fait, les managers mettent en place des stratégies institutionnelles ayant pour objet d'obtenir, de conserver ou de retrouver une légitimité auprès de leur environnement interne ou externe. Ainsi, si les pressions institutionnelles peuvent apparaître comme des contraintes qui stéréotypent le comportement des entreprises, elles constituent également des opportunités uniques d'actions pour les managers. En effet, les managers doivent considérer la gestion de leur image institutionnelle de rationalité et de progrès comme des leviers stratégiques leur permettant d'assurer la pérennité de leur entreprise et la constitution d'un avantage concurrentiel.

CONCLUSION

En conclusion, nous nous sommes intéressés au rôle des cabinets de conseil dans la dynamique du savoir collectif managérial en tant que processus et en tant que résultat.

Les cabinets de conseil produisent, sélectionnent, légitiment et diffusent principalement du savoir commodifié qui est directement opérationnel pour leur client. Il apparaît alors que la participation des cabinets de conseil à la dynamique du savoir collectif managérial constitue une réelle source d'avantage concurrentiel car elle leur permet d'accroître leur légitimité auprès des managers. De fait, en diffusant du savoir commodifié considéré comme étant à la pointe des normes de rationalité et de progrès, les cabinets de conseil améliorent la perception des managers de la valeur intrinsèque du savoir qu'ils dispensent et donc leur légitimité auprès des entreprises. Ainsi, si la réputation apparaît comme le critère de choix privilégié d'une prestation de conseil par les managers, les cabinets doivent engager une réflexion sur leur participation à la dynamique du savoir managérial et les stratégies institutionnelles à mettre en place.

En outre, cette étude permet de relativiser l'argument fonctionnel par lequel le développement des activités de conseil ne procéderait que de la nécessité des managers de gérer des problématiques de plus en plus complexes. Si cet argument nous paraît convaincant, il nous semble néanmoins incomplet. Ainsi, nous avons montré qu'il existe une dynamique endogène de stimulation de la demande par les cabinets de conseil qui permettrait d'expliquer l'extraordinaire

développement de ce secteur. En effet, cette perspective remet en cause l'approche « clinique » de la théorie fonctionnaliste dans laquelle le consultant n'apparaît que comme un spécialiste chargé de soigner les nouveaux maux des organisations.

Cependant, si la culture des managers est façonnée par les cabinets de conseil, il ne faut pas sous-rationnalisé ou sur-rationnalisé les décisions des managers. Nous soutenons ainsi qu'il faut considérer la relation client / consultant de façon symétrique. Ainsi si les consultants peuvent mettre en place des stratégies institutionnelles de stimulation de la demande de leur savoir commodifié, les managers peuvent aussi instrumentaliser l'intervention des consultants. Nous avons montré que les managers peuvent découpler leur discours de leurs actions. Dans un premier temps, nous avons suggéré que ce découplage permettait aux managers de répondre aux pressions parfois contradictoires de leur environnement externe et interne. Puis, dans une perspective proactive, nous avons suggéré que les managers pouvaient instrumentaliser la valeur symbolique des savoirs managériaux des cabinets de conseil en les utilisant comme des leviers stratégiques leur permettant de gérer leur légitimité externe et de mobiliser les énergies en interne. La mise en place de stratégies institutionnelles par les managers lors du recours à des consultants apparaissant alors comme une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises.

REFERENCES

- Abrahamson E. (1996), Management fashion, *Academy of Management Review*, 21:1, 254-285
- Abrahamson E & Fairchild G (1999), Management fashion, lifecycle, trigger, and collective learning processes, *Administrative Science Quarterly*, 44: 4, 708-740
- Alvarez JL & Mazza C (2000a), Haute Couture and Prêt-à-Porter: the Popular Press and the diffusion of Management Practices, *Organization Studies*, 21: 3, 567-588.
- Alvarez JL & Mazza C (2000b), The Consumption of Management Publications, *CEMP Report no10*
- Alvesson (1993), Organizations as rhetoric: knowledge intensive firms and the struggle with ambiguity, *Journal of Management Studies*, 30: 6, 997-1015
- Allard-Poesi F (2005), La stratégie comme pratique(s) : Ce que faire de la stratégie veut dire, À paraître in D. Golsorkhi (Dir.), *Les figures de la fabrique de la stratégie*, Paris : Vuibert, Institut Vital Roux, 2006.
- Ambrüster T (2004), Rationality and Its Symbols: Signalling Effects and Subjectivation in Management Consulting, *Journal of Management Studies*, 41:8, 1247-1269
- Benders & al (2005), Perishable commodities? Management consultancies and product replacement, *Working paper Ninjuengen School of management*
- Burns L & Wholey D (1993), Adoption and abandonment of matrix management programs, *Academy of management journal*, 36: 1, 106-138

- Carrance F (1998), "Splendeurs et misères des matrices stratégiques", *Annales de Mines*, Mars, 20-31
- Carson & al (2000), Clearing a path through the management fashion jungle: some preliminary trailblazing, *Academy of Management Journal*, 43: 6, 1143–1158
- Clark, T. (1995), Managing Consultants, Consultancy as the Management of Impressions, *Open University Press, Buckingham*.
- Collins D (2004), Familiarity breeds contempt? Assaying the Advice industry, *Working Paper n°04/03, University of Essex*
- Commons J.R (1931), Institutional Economics, *American Economic Review*, 21, 648-657.
- Czarniawska B. (1999), Writing Management. Organization Theory as a Literary Genre, *Oxford: Oxford University Press*
- Dawes P, Dowling G, Patterson P (1992), Criteria used to select management consultants, *Industrial Marketing Management*, 21:3, 187-193
- D'Aveni R.A. (1994), Hypercompetition, The Free Press
- Eiglier P & Langeard E (1987), Servuction, le marketing des services, *McGraw-Hill*
- Ernst B. & Kieser A, Consultants as agents of anxiety and providers of managerial controls, *Academy of Management Proceedings 2002*, C1-C6
- Fincham R (1999), The Consultant-client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change, *Journal of Management Studies*, 36:3, 335-351
- Fincham R & Clark T (2005), Management consultancy: issues, perspective and agendas, *Studies of Mgt. & Org.*, 32:4, 3–18
- Fincham R & Evans M (1999), The consultants' offensive: reengendering – from fad to technique, *New Technology, Work and Employment*, 14: 1, 32-43
- Finkelstein (1998), Fashion: An Introduction, *New York University Press*
- Gadrey J & Zarifian P (2002), L'émergence d'un modèle du service: enjeux et réalités, *Liaisons Eds*
- Gill J & Whittle S (1992) Management by panacea, *Journal of Management Studies*, 30:2, 281-295
- Giddens A (1987), La constitution de la société, *Ed. Presses Universitaires de France*
- Granovetter M (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Sociological Review*, 91: 3, 481-510
- Greenwood R & Hinings CR (1996), Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, 21: 4, 1022-1054.
- Guerin F (2002), Le concept de communauté : une illustration exemplaire de la production des concepts en sciences sociales, *Working Paper Institut National des Sciences Appliquées de Rouen*
- Hansen M & al (1999), What's your strategy for managing knowledge, *Harvard Business Review*, 106-116
- Huczynski A. (1993), Exploring the succession of management fads, *The International Journal of Human Resources Management*, 443-463
- Januel AM (2000), Les conditions du fonctionnement du marché du conseil en management, *Thèse en Sciences économiques et gestion, Université Lumière, Lyon 2*
- Kalika M & coll. (2006), Management, Stratégie et Organisation, *Vuibert, 6^{ème} Eds*
- Kaarst-Brown M (1999), Five Symbolic Roles of the External Consultant, *Journal of Organizational Change Management* 12:6, 540-561

- Kipping M. (2001), Consultancies and the creation of European Management practices, *CEMP Report n°16*
- Kipping M & Ambrüster T (2002), Strategy consulting at the crossroads, *International studies of management and organizations*, 32: 4, 19-42
- Kipping M & Ambrüster T (2005), Strategic change in top management consulting: market evolution and current challenges in a knowledge based perspective, *Working paper*
- Leroy & al (2005) – « Bruce Henderson comme fondateur de la pensée stratégique » - *Revue Française de Gestion*, 154, 9-20
- Mazza C. – « Popular business media : the missing link in business knowledge diffusion » article présenté lors de la conférence « Production, diffusion and consumption of management knowledge, Barcelona, 26 – 28 janvier 1995
- Mc Kenna C (1995), The origins of modern management consulting, *Business and economic history*, 24:1, 51-58
- Meyer JW & Rowan B, (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83:2, 340-363.
- Micklewait & Wooldridge (1997), The Witch Doctor, *Mandarin Paperbacks Eds*
- Niewen S & Richter A (2004), The changing balance of power in the consulting market, *Business Strategy Review*, 15: 1
- Noda T & Bower JL (1996), Strategy making as iterated processes of resource allocation, *Strategic Management Journal*, 17, 159-192
- Norhia N & Eccles G (1992), Beyond the hype, *Harvard Business School Press*
- Pascale, R.T. (1991) Managing on the Edge, *Harmondsworth: Penguin*.
- Polanyi M (1962), Personal knowledge, *London, Routledge*
- Powell W & DiMaggio P (1983), The iron-cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological review*, 48, 147-160.
- Powell W & DiMaggio P (1991), The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press
- Sarvary M (1999), Knowledge management and competition in the consulting industry, *California Management Review*, 41: 2, 95-107
- Schmidt S & Vogt P (2005), Disaggregation of the Value Chain: Emergence of New Business Models in Strategy Consulting, *Working Paper University of St Gallen*
- Scott WR (1987), The adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- Selznick P (49), TVA and the grass roots, *Berkeley, University of California Press*
- Selznick P (57), Leadership in Administration, *IL Pow Peterson*
- Staw B & Epstein L (2000), What bandwagons bring : effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay, *Administrative Science Quarterly*, 45: 3, 523-556,
- Suchman M.C (1995), Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy Management Review*, 20: 3, 571-610.
- Suddaby R. & Greenwood R (2001), Colonizing knowledge: Commodification as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service firms, *Human Relations*, 54:7
- Strang D & Macy MW (2000), In search of excellence: Fads, Success stories and adaptative emulation, *The American journal of sociology*, 107:1, 147-182
- Tolbert PS & Zucker LG (1983), Institutional sources change in the Formal Structure of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 28, 22–39



- Van de Ven, A & Johnson, P. (2006), Knowledge for theory and practice, *Academy of Management Review*, 31:4, 802-821.
- Werr A & Stjenberg T (2003) Exploring management consulting firms as knowledge systems, *Organization Studies*, 6, 881-908
- Werr A. & Styhre A (2002), Management Consultants - Friend or Foe? Understanding the ambiguous client-consultant relationship, *International Studies of Management and Organization*, 32, 43-66.
- Xerfi (2005), Conseil en management, *Etude sectorielle secteur 700*
- Zucker L (1987), *Institutional theories of organization*, *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464