



HAL
open science

Les déterminants de réussite d'une mission de conseil en management

Noura Ksentini, Karim Ben Kahla

► **To cite this version:**

Noura Ksentini, Karim Ben Kahla. Les déterminants de réussite d'une mission de conseil en management. Electronic Journal of Digital Enterprise, 2009. <hal-03028344>

HAL Id: hal-03028344

<https://hal.science/hal-03028344v1>

Submitted on 27 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Les déterminants de réussite d'une mission de conseil en management

Noura Ksentini Abdelmoula

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.

Sfax, Tunisie,

nksentini@yahoo.fr.

Karim Ben Kahla

Ecole Supérieure de Commerce de Tunis. Tunisie.

Résumé

L'objectif de cet article est d'identifier les facteurs qui déterminent la réussite d'une mission de conseil. La littérature a permis de recenser un ensemble de caractéristiques et de déterminants de la réussite d'une mission de conseil. L'accent est mis sur les problèmes d'adéquation entre les services des cabinets et les besoins des organisations.

Le travail théorique a été suivi par une étude exploratoire qualitative menée auprès de consultants et de directeurs d'entreprises. A l'issue de cette étape, les facteurs retenus ont été testés au travers d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon composé de 100 cabinets et 80 entreprises. Après avoir mené plusieurs tests statistiques (AFE, AFC, Typologie, AFCM, etc.) sur les différentes dimensions retenues, il apparaît que la réussite d'une mission de conseil est influencée par des facteurs organisationnels liés à l'entreprise et au cabinet ainsi que des facteurs individuels liés aux managers et aux consultants.

Mots clés : Conseil en management, offre, demande, facteurs de succès.

The determinants of success of an advice managerial mission

Abstract :

The aim of this article is to identify factors that determine the success of an advice mission. The literature permitted to count a set of features and determinants of the success of an advice mission. The accent is put on the problems of adequacy between the services of consultants and the needs of organizations.

The theoretical work has been followed by a qualitative survey. Factors retained have been tested through an investigation by questionnaire by a sample composed of 100 consultants and 80 managers. After having led several statistical tests (EFA, CFA, Typology, discriminant analyse) on the different measurements retained, it appears that the success of an advice mission is influenced by organizational and individual factors bound to managers and consultants.

Key words: management advice, offer, demand, factors, success.

Introduction

La littérature permet de constater l'existence de deux points de vue différents : un point de vue fonctionnaliste et un autre critique. Certains auteurs (Basot et al. 2002 ; Birkel, 2002 ; Mreiden, 2002 ; Simonet et Bouchez, 2003 ; Crunenber, 2004 ; Stern et Tutoy, 2004) présentent les consultants comme les avant-garde de l'économie de la connaissance, qui sont capables de négocier des solutions et des méthodes de changement et qui se sont spécialisés dans le transfert de connaissances afin d'apporter une certaine flexibilité et innovativité au sein des structures des organisations. Ces auteurs présentent le côté "one best way" du métier de consultant. D'autres (Abrahamson, 1991, 1996 ; Clark et Fincham, 2002; Vilette, 2003 ; Babeau, 2005) semblent être plus méfiant au sujet de la consultation et mettent en doute la base de connaissances des consultants, la nature des concepts de gestion déployés. Le point central de leur approche c'est l'effet "mode".

L'évolution du marché du conseil, et la divergence des approches théoriques de ce métier renvoient aux problèmes d'adéquation entre l'offre et la demande de conseil ainsi que ceux de l'impact des effets de mode sur cette offre et ces besoins. En effet, la tendance au mimétisme remet en cause la crédibilité et la légitimité des consultants et des dirigeants. Nos interrogations portent ainsi sur les facteurs organisationnels et individuels qui déterminent la réussite d'une mission de conseil.

1. Evaluation des prestations de conseil en management

Plusieurs propositions d'évaluation des prestations de conseil ont été élaborées. Appelbaum (2004) et Appelbaum et Steed (2005) évoquent la notion de « success of engagement ». Selon ces auteurs engagement ne peut être réussi que si les attentes du client et du consultant se croisent. Ainsi, sur la base de la littérature traitant la question d'évaluation des prestations de conseil, nous pouvons avancer que cette la réussite d'une mission de conseil peut être vérifiée par référence à l'adéquation entre les besoins du clients avec les services offerts par les consultants.

2. Analyse des besoins des entreprises en matière de conseil

Il est difficile pour une entreprise de maîtriser tous les métiers, de posséder, en interne, toutes les compétences ou de disposer de collaborateurs spécialisés dans tous les domaines (Vilette, 2003).

La direction décide de faire appel aux services d'un consultant pour des besoins explicites (manque de compétences internes, problèmes stratégiques, problèmes liés au système d'information, etc.) et pour des besoins implicites (justifier une

décision déjà prise (Fimbel et Gomez, 2003), infiltrer des décisions ayant rencontré une résistance interne, etc.)

3. Le profil du dirigeant et ses conséquences sur la relation de conseil

L'étude du profil du dirigeant permet non seulement de dévoiler certains besoins implicites mais aussi, et plus pertinemment, de comprendre les représentations et les valeurs du dirigeant vis-à-vis d'une intervention externe. Selon Saint Giniez et Bernard (1998) le profil du dirigeant est évalué par rapport à son niveau d'éducation, son cursus universitaire ainsi que le prestige de l'établissement fréquenté. Ces facteurs sont reflétés dans ses connaissances, son style de direction, ses valeurs et ses représentations qu'il fait de la pertinence, du sérieux et de l'utilité de la mission du conseil ou, en d'autres termes, sur son attitude envers l'activité de conseil. Le diplôme et la formation ne sont pas les seuls facteurs qui déterminent le profil d'un dirigeant. Son expérience dans le monde de l'entreprise est aussi considérée comme facteur à part entière qui devrait être pris en considération.

4. La participation du client comme facteur de réussite d'une intervention externe

Les travaux de recherche de Faurie (2003) et Autissier et Moutot (2003) montrent que la conduite d'un changement au sein d'une organisation nécessite la participation des membres de l'organisation. Il devient clair que la prédisposition des membres de l'organisation à participer dans les différentes étapes de l'intervention, l'aptitude du responsable à faire participer les membres concernés par une mission et la capacité du consultant à travailler en équipe sont des facteurs à prendre en considération.

5. La légitimité d'une intervention en organisation

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

La légitimité de l'intervenant se rapporte essentiellement aux qualités personnelles et aux aptitudes professionnelles du consultant. Elle se construit dès le premier contact avec les membres de l'organisation.

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

La légitimité du dispositif d'intervention passe par l'accompagnement dans la durée. C'est à dire que l'intervenant est amené à suivre les changements et à détecter tous les faits qui apparaissent tout au long de son intervention et essaie de s'y adapter.

6. L'engouement envers les techniques managériales à la mode et le piège du mimétisme :

Les dirigeants d'entreprises s'inquiètent de la légitimité de leurs décisions. Ils décident et agissent non pas pour la recherche de l'optimum, mais plutôt pour démontrer que leurs décisions sont conformes aux normes du marché. Cette quête de rationalité et de légitimité recherchée se trouve appuyée par les consultants, principaux diffuseurs de techniques managériales à la mode. Rochet (2003) affirme que « les plus grandes firmes de conseil les plus réputées de la planète ont conduit à la ruine de nombreuses entreprises. Mais, la faute ne leur en incombe pas totalement : la volonté de puissance du client, son autisme, sa paranoïa ou tout simplement sa bêtise à suivre les modes managériales sans réfléchir sont le plus souvent la raison fondamentale de la catastrophe ».

La détermination des dirigeants à suivre les nouveautés managériales est associée à un comportement mimétique. En se basant sur les éclairages de la théorie néo-institutionnelle, plusieurs auteurs expliquent qu'à l'intérieur d'un champ organisationnel, les organisations sont soumises à différentes formes d'isomorphismes qui conduisent à une uniformisation des structures organisationnelles dans ce champ.

7. Développement du modèle de la recherche : Etude exploratoire

Pour développer notre modèle de recherche, nous nous sommes basés sur le cadre théorique suivi d'une étude exploratoire qualitative menée à l'aide de deux guides d'entretien auprès de 13 consultants et 6 dirigeants d'entreprises clientes.

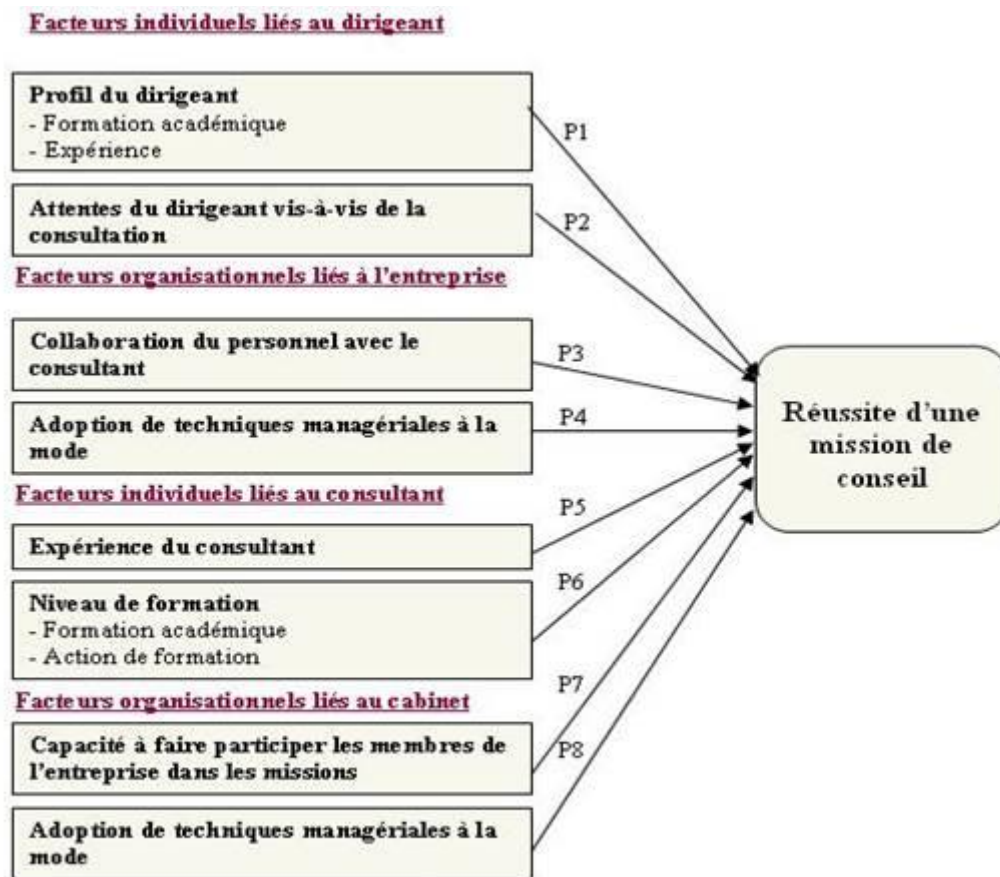


Figure 1 : Modèle de recherche

8. Méthodologie de la recherche

8.1. La collecte des données

Pour vérifier les propositions de recherche nous avons effectué une étude quantitative par le biais de deux questionnaires différents, l'un a été adressé à des consultants exerçant le conseil comme profession et l'autre a été destiné à des dirigeants d'entreprises opérant dans les deux secteurs du textile habillement et celui de l'agroalimentaire. Le pré-test des questionnaires auprès de 20 cabinets et 15 entreprises a permis de vérifier la pertinence des questions posées. Les questionnaires sont par la suite administrés par contact direct et aussi par voie électronique et postale à 212 cabinets et 197 entreprises. Le nombre de questionnaires retenu pour l'analyse, est 100 du côté des cabinets et 80 du côté des entreprises.

8.2. L'analyse des données

Les données collectées à partir de l'enquête par questionnaires ont été traitées à l'aide des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires afin de vérifier la qualité psychométrique des différentes mesures. Une Analyse Factorielle de Correspondance Multiple AFCM est par la suite envisagée afin de dégager le profil des consultants et des responsables d'entreprise selon leur perception de la réussite

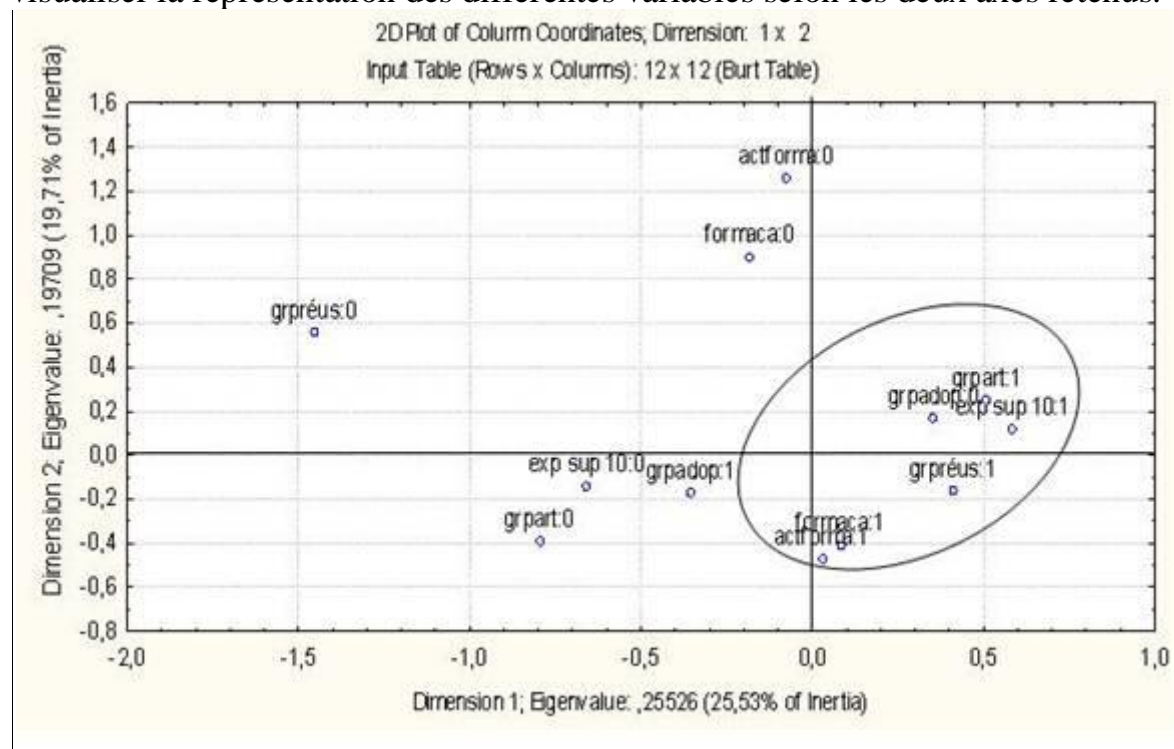
ou de l'échec d'une mission de conseil et de déterminer les facteurs pouvant influencer le résultat d'une intervention de conseil.

9. Résultats

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire montrent une unidimensionnalité des différentes mesures. Cette structure a été par la suite confirmée à l'aide de l'analyse factorielle confirmatoire qui montre des indices d'ajustement acceptable. Pour vérifier les validités convergentes et discriminante propres aux deux modèles de mesure nous avons opté pour la démarche de Fornell et Larcker (1981) qui consiste à s'assurer que la variance moyenne extraite soit supérieure à 0,5 pour la validité convergente et que le carré des corrélations soient inférieure à la variance moyenne extraite pour la validité discriminante.

9.1. Le profil des cabinets selon la perception des consultants

L'Analyse Factorielle de Correspondance Multiple (AFCM) permet de visualiser sur un même plan factoriel un ensemble de variables (Evrard et al., 2003). Afin de pouvoir mener l'AFCM sur les différentes variables, une analyse typologique est effectuée suivie par une analyse de variance afin de nommer les groupes retenus. L'analyse factorielle de correspondance multiple permet de dégager le profil d'un cabinet de conseil selon la perception des consultants (compte tenu des variables explicatives) de la réussite d'une mission de conseil. Le graphique 1 permet de visualiser la représentation des différentes variables selon les deux axes retenus.



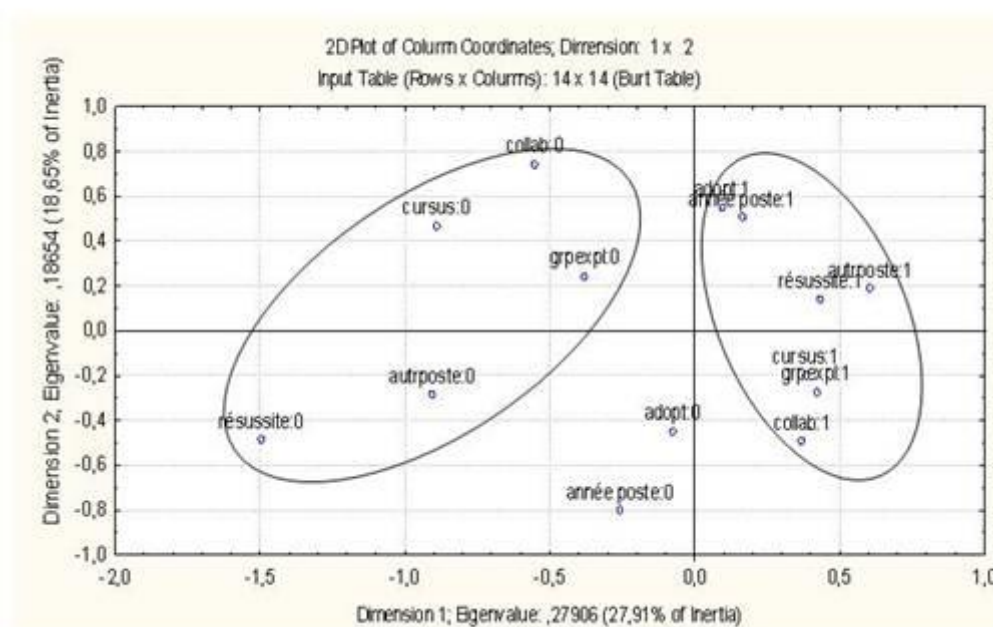
Graphique 1 : Tracé en deux dimensions des coordonnées colonnes des dimensions 1, 2

A partir du Graphique 1, il apparaît que les deux premières dimensions expliquent 45,235 % de l'inertie totale. La première explique 25,53 % et la seconde en explique 19,71 %. Le choix du nombre de dimensions est fixé généralement sur la base du pourcentage d'inertie à récupérer.

Ainsi, nous constatons qu'il existe deux groupes de cabinets de conseil : le premier groupe situé, dans la partie positive de l'axe, montre que la réussite d'une mission de conseil est tributaire de la capacité des consultants à faire participer les membres de l'entreprise dans les missions, de leur expérience dans le métier (supérieure à dix ans). La réussite d'une mission de conseil est influencée par la nature du diplôme du consultant et par le suivi de programme de formation dans le cadre de son métier. L'adoption de techniques managériales à la mode et l'offre de recettes standards ne sont pas envisageables pour les consultants appartenant à ce groupe ; le deuxième groupe, faisant apparaître des variables plus dispersées, montre que l'échec d'une mission de conseil revient, essentiellement, au manque de collaboration entre le consultant et les membres de l'équipe appartenant à l'entreprise désignés pour l'accompagner tout au long d'une mission. Ces consultants ont une faible expérience (inférieure à dix années) et sont plutôt pour l'adoption de techniques managériales à la mode.

9.2. Le profil des entreprises selon la perception des dirigeants

Une fois les variables définies et divisées en classes (modalités), nous procédons avec l'AFCM. Le graphique 2 permet de visualiser la représentation des différentes variables.



Graphique 2 : Tracé en deux dimensions des coordonnées colonnes des dimensions 1, 2

A partir du Graphique 2, il apparaît que les deux premières dimensions expliquent 46,56 % de l'inertie totale. La première explique 27,91 % et la seconde en explique 18,65 %.

Le Graphique fait apparaître deux profils dominants de la réussite ou de l'échec d'une mission de conseil. Les facteurs qui contribuent à la réussite se concrétisent en l'expérience professionnelle du dirigeant, notamment, le fait d'occuper d'autres postes avant de devenir dirigeant, le nombre d'années qu'il occupe le poste de premier responsable et sa formation académique, notamment, le suivi d'un cursus universitaire. La nature de la relation entre le consultant et les membres de l'entreprise est un facteur de réussite. En fait, la clarté des intentions et la transparence apparaissent comme des exigences pour la conduite d'une intervention externe. Ainsi, le fait d'exprimer ses besoins d'une façon explicite, la collaboration des membres de l'entreprise et le partage de certaines informations susceptibles d'apporter des éclairages au consultant apparaissent comme des déterminants pour la réussite d'une mission.

Du côté positif de l'axe, apparaît un autre facteur pouvant avoir une influence sur la réussite d'une mission, notamment, l'adoption de techniques managériales à la mode. La proximité de la variable "Adopt : 1" avec la variable "Réussite : 1" laisse apparaître beaucoup d'interrogations. En effet, une divergence apparaît en ce qui concerne les perceptions des dirigeants et des consultants concernant cette variable.

10. Discussion des résultats

En termes de résultats, nous pouvons signaler qu'au niveau de la demande, le profil des dirigeants et leurs attentes vis-à-vis d'un intervenant externe sont considérés comme des déterminants de réussite d'une mission de conseil. Ce résultat corrobore avec ceux de Ferrer (1996) qui considèrent que le dirigeant est considéré comme un acteur décisif au sein de l'entreprise à travers ses représentations et sa propre vision des choses. Dans ses travaux,

Ferrer (1996) souligne, à travers une esquisse de la littérature abordant la question de l'évaluation des prestations de conseil en management stratégique, que le profil du dirigeant, ses compétences et ses attentes vis-à-vis du consultant vont l'amener à déterminer les outputs de la coproduction du conseil. L'auteur montre qu'en matière d'évaluation de la cohérence, la responsabilité de la performance d'une intervention n'est plus l'affaire du consultant seul, mais s'étend vers le système client qui conditionne, de par ses compétences, le degré de cohérence du processus d'intervention.

La collaboration entre le système client et le système intervenant, tout au long d'une mission, est considérée aussi comme un facteur essentiel qui contribue fortement à expliquer l'efficacité d'une intervention. Ferrer (1996) montre, à cet effet, que la dimension relationnelle matérialise la coproduction de valeur et l'output dépend essentiellement de la qualité des interactions entre les deux acteurs,

de leur capacité à collaborer dans le sens des objectifs initialement prévus et des réorientations nécessaires.

Du côté de l'offre, l'étude montre que l'expérience et le niveau de formation du consultant ont tendance à influencer la réussite d'une mission de conseil. Les travaux qui ont mis l'accent sur les compétences personnelles et les aptitudes professionnelles d'un consultant ainsi que leur influence sur le déroulement et par la suite sur la réussite des missions sont nombreux (Werr et al., 1997; Mreiden, 2002 ; Cullière, 2003). Ainsi, extrêmement exigeant, l'exercice du conseil requiert de ceux qui veulent le pratiquer avec succès, en plus d'une formation de haut niveau, une large gamme de qualités personnelles et de compétences professionnelles» (Mreiden, 2002, p.135).

La formation occupe une place prépondérante dans le métier de consultant. Elle est considérée comme un facteur de réussite. A cet effet, Fondeur et Sauviat, (2004) montrent que le métier de consultant s'apprend surtout sur le tas, la plupart du temps en mission chez le client sous la tutelle d'un consultant plus expérimenté.

Ainsi, l'exercice du métier de conseil exige à côté d'une formation de haut niveau, une expérience dans le domaine de conseil et une formation permanente dans le cadre du métier. Ces conditions sont à prendre en considération comme étant des barrières à l'entrée dans le métier de consultant en management pour une éventuelle amélioration de la qualité des prestations.

La capacité à faire participer les membres de l'entreprise a tendance à influencer la réussite d'une mission de conseil. Ce résultat s'aligne avec les constats évoqués par Appelbaum (2004) et Appelbaum et Steed (2005) qui montrent que l'interaction et la coproduction du conseil entre le consultant et son client est un facteur de réussite.

Les résultats de l'AFCM montrent que du côté de la demande, l'adoption de techniques managériales à la mode contribue à la réussite d'une mission. Ceci indique, l'engouement qu'ont les chefs d'entreprises envers les "best sellers" ou les "success stories" principaux appâts utilisés par les consultants. Ces résultats corroborent avec ceux de Benders et Veen (2001), Rochet (2003), Boucher (2004) et Bourgeois (2004), Guillaume (2009) qui affirment que les managers sont attirés par les nouvelles techniques managériales qui apparaissent dans le domaine du management et qui sont diffusés par les médias, les gourous et les consultants.

Ainsi, il ne faut pas considérer les managers comme des "victimes" qui subissent les actions des cabinets de conseil en ce qui concerne la consommation massive de techniques managériales à la mode. En effet, les principaux preneurs de décisions, au sein des entreprises, sont considérés comme des acteurs à part entière dans le processus de diffusion de techniques managériales à la mode. En fait, "si les consultants peuvent instrumentaliser les managers, ceux-ci peuvent aussi instrumentaliser les consultants. Le manager n'est pas passif dans sa consommation

de savoir, il peut recourir aux consultants dans une logique pro-active, pour leur rôle symbolique" (Thibaut, 2007, p.22).

Même si les consultants, interrogés lors de notre étude, nient toute possibilité d'adoption de techniques managériales à la mode, la littérature prouve le contraire. En effet, Ernst et Kieser (2002) présentent les cabinets de conseil comme des acteurs anxigènes 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 (Thibaut, 2007, p.15).

Ce résultat revient à la méfiance des consultants concernant le sujet des techniques managériales à la mode et la tendance au mimétisme. En effet, habitués à surveiller leurs mots, les experts du conseil ne livrent à personne la réalité de leur métier et se livrent difficilement aux chercheurs. De plus, la plupart des ouvrages et des articles traitant du conseil en management ne parlent pas des pratiques déviantes des consultants en ce qui concerne l'adoption de techniques managériales à la mode. Ce n'est qu'à partir des années 90 que le sujet de l'adoption des techniques managériales à la mode est abordé (Abrahamson, 1996 ; Vilette, 2003 ; Boucher, 2004).

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

La plupart des consultants qui ont été interrogés, que ce soit au cours de la pré-enquête, ou bien lors de l'enquête principale, ne font absolument aucune allusion à la possibilité d'utilisation des "best practices" ou des "success stories" pour l'exercice de leur métier. Pourtant, la place de plus en plus importante qu'occupent les activités de formation^[1] dans le secteur du conseil prouve le contraire. Les thèmes évocateurs des programmes de formation se focalisent principalement sur les techniques managériales en vogue (Négociation, argumentation et traitement des objectifs, Business intelligence, Coaching et Teambuilding, Les Nouvelles Pratiques Commerciales : PNL et Négociation, Les Nouvelles Pratiques du Management, etc.).

Thibaut, (2007) ; Kesken and al. (2008) montre que les consultants sont les principaux diffuseurs de techniques managériales à la mode à côté des gourous, des académiciens et des médias de masse. Dans leurs travaux Appelbaum (2004) et Appelbaum et Steed (2005) affirment que les répondants éprouvent une attitude négative en ce qui concerne la manière avec laquelle les consultants travaillent. En effet, 36 % seulement de l'échantillon étaient d'accord sur le fait que le consultant offre des solutions qui s'adaptent avec la nature du problème de l'organisation, les

autres pensent que les intervenants externes arrivent à l'entreprise tout en ayant des solutions en têtes et avec des recettes prêtes à être utilisées quelque soit le problème que l'entreprise affronte. Les auteurs démontrent, aussi, que le 1/3 des répondants considèrent que les consultants se réfèrent, seulement, à leurs recommandations sans pour autant faire participer les membres de l'entreprise dans leurs actions. Et comme ils considèrent les consultants comme des gens externes à l'entreprise, les membres de l'entreprise trouvent que les solutions envisagées sont irréalistes et difficiles à mettre en œuvre.

A travers l'adoption de techniques managériales à la mode, les deux acteurs cherchent à assurer une certaine légitimité face à leur environnement.

Suite à ces analyses, les déterminants de la réussite d'une mission de conseil sont regroupés dans la figure 2 :

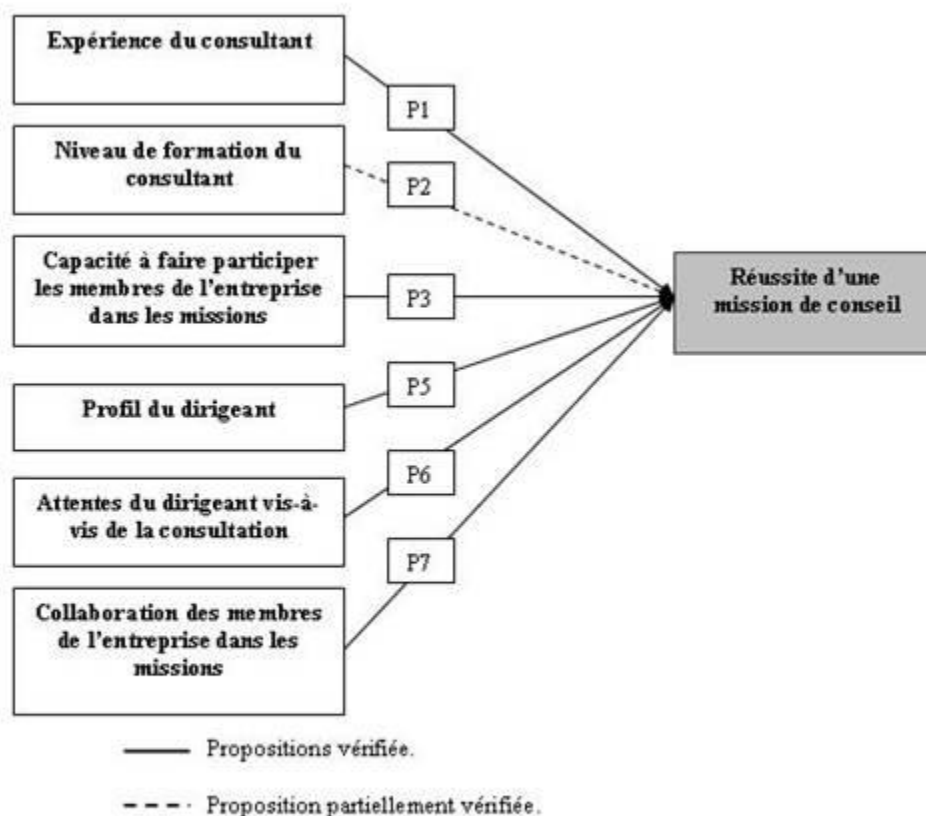


Figure 2 : Les déterminants de la réussite d'une mission de conseil

Conclusion

La réussite d'une mission de conseil est déterminée par des facteurs liés au dirigeant tels que son niveau de formation académique et professionnelle et sa capacité à définir et à avouer ses véritables besoins au consultant. D'autres facteurs

organisationnels déterminent la réussite d'une mission de conseil à savoir la collaboration des membres de l'entreprise et leur participation dans la résolution des problèmes de l'entreprise.

Le nombre d'année d'expérience du consultant et le suivi de programme de formation tout au long de sa carrière sont considérés comme un gage de réussite. Ceci nous permet de dire que l'exercice du métier de consultant nécessite en plus des connaissances théoriques, des connaissances pratiques du milieu de l'entreprise.

De plus, il a été démontré que le fait de faire participer les membres de l'entreprise dans les missions et de travailler en consensus avec le système client constitue un facteur de réussite pour le travail du consultant.

Le recours aux services de prestataires externes est dominé par une fonction symbolique selon laquelle les dirigeants tentent de faire passer leurs propres décisions, de légitimer leurs actions et d'influencer les comportements des membres de l'organisation en les poussant à la conformité. Ainsi, plusieurs contradictions existent sur le marché de conseil le rendant peu efficace. Ces contradictions se manifestent dans le décalage entre les discours et les actions des parties prenantes. En effet, le dirigeant se sert du consultant pour faire passer ses décisions et le consultant cherche à assurer la continuité de son activité en utilisant des discours qui n'offrent que des promesses. L'efficacité du marché des prestations intellectuelles est, de ce fait atténuée. En effet, on assiste à des cas d'échec, de disparition de plusieurs entreprises dans le domaine du textile et de l'agroalimentaire et une tendance à l'adoption de techniques managériales à la mode.

Bibliographie

- ABRAHAMSON, E. (1991), «Managerial Fads and Fashion: The Diffusion and Rejection of Innovations », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n°3, pp. 586-612.
- ABRAHAMSON, E. (1996), « Management Fashion », *Academy of Management Review*, Vol. 21, n°1, pp.254-285.
- APPELBAUM, S. H. (2004), « Critical success factors in the client-consulting relationship », *Journal of American Academy of Business*, Combridge, Vol.4, ½, pp.184.
- APPELBAUM, S. H. et STEED, A. J. (2005), « The critical success factors in the client-consulting relationship », *The Journal of Management Development*, Vol.24, ½, pp.68.
- AUTISSIER, D. et MOUTOT, J. M. (2003), *Pratiques de la conduite du changement*, Editions Dunod, 1^{ère} édition.
- BABEAU O., (2005), « Le manager et la transgression ordinaire des règles : Le cas des sociétés de conseil en management », Thèse en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

- BASSOT, P. HERSSCHER, S. VINAY, G. P. DUVERNET, L. J. LEBAUBE, A. BRAUN, A. et DURANT, T. (2002), « Figures de Conseil », *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, n°137, pp.119-134.
- BENDERS, J. et VEEN, K. (2001), « What's in a fashion? Interpretative Viability and Management Fashions », *Organization*, Vol. 8, n°1, SAGE, pp.33-53.
- BIRKEL, H. (2002), « Vive le nouveau consulting », *Personnel*, n°431, juillet – août, pp. 31-32.
- BOUCHER, E. P. (2004), « Les fonctions symboliques des consultants : Le cas des multinationales du conseil », XIII Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine.
- BOURGEOIS, C. (2004), « De l'adoption d'une Mode Managériale à l'appropriation d'une pratique de management », Tutorat collectif 24 et 25 juin, IAE de PARIS, www.reseau.iae.org/tutorat4.doc, accès le 10/02/2005.
- CLARK, T. et FINCHAM, R. (2002), « Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry », *Organization Studies*, Vol. 23, n° 4, pp.672-675.
- CRUNENBERG, M. (2004), *L'art et la manière d'intervenir en entreprise*, Editions d'Organisation.
- DETRIE, J. P. (1989), « Paysages du conseil », *Revue Française de gestion*, n°76, novembre-décembre, pp.6-14.
- EVRARD, Y. PRAS, B. et ROUX, E. (2003), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, NATHAN, 3ème Edition.
- FAURIE, C. (2003), *Conduite et Mise en oeuvre du Changement : L'effet de Levier*, Editions Maxima.
- FERRER, M. I. (1996), « L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique: de la performance à la cohérence », 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, <http://www.strategie-aims.com/lille/com2602.pdf>, accès le 10/02/2005.
- FIMBEL, E. et GOMEZ, M. L. (2003), « Il n'y a pas de stratégie sans stratège », *L'expansion Management Review*, n°110, www.lexpansion.com, accès le 12/11/2003.
- FONDEUR, Y. et SAUVIAT, C. (2004), « Le conseil en management un secteur école », *Travail et Emploi*, n°97.
- FORNELL, C.D. et LARCKER, F. (1981), « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors », *Journal of Marketing Research*, Vol.18, pp.39-50.
- GUILLAUME O., (2009), « Les dispositifs de gestion : des modes managériales imposées », *Sociologie de la Gestion*, RT 30, n°3.
- JANUEL, A. M. (2000), « Les conditions de fonctionnement du marché de conseil en management », thèse de doctorat à l'Université Lumière, Lyon 2, Faculté des Sciences Economique et de Gestion, <http://demeter.univ-lyon2.fr>, accès le 25/12/2004.
- KESKEN J., ÇAPRAZ B., ILIÇ D. & AYYILDIZ N.A., (2008), « Management fads and fashion in Turkey: role of consulting firms on dissemination process of strategic management tools », *Journal of Global Strategic Management*, Vol.3.

- MREIDEN, A. (2002), « Le profil-type du consultant », *Revue Française de Gestion*, n°137, Vol. 28, janvier-mars, Dossier « Le conseil dans tous ses états », pp.135-149.
- PICHAULT, F. (2003), « L'intervention en organisation : revue critique des principaux facteurs de succès », Ecole d'administration des affaires, série de working papers.
- ROCHET, C. (2003), Extrait de « Conduire l'action publique, des objectifs aux résultats », Editions Village Mondial.
- SAINT GINIEZ, V. ET BERNARD, A. (1998), les jugement d'attribution du potentiel : une approche constructiviste, in BOURNOIS F. (1998) *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Editions d'Organisation.
- SIMONET, J. et BOUCHEZ, J. P. (2003), *Le conseil*, Editions d'Organisation.
- STERN, P. et TUTOY, P. (2004), *Le métier de consultant : principes méthodes, outils*, cinquième édition, Les Editions d'Organisation.
- THIBAUT, B. (2007), « Quel est le rôle des cabinets de conseil en management dans la dynamique du savoir collectif managérial ? Une approche néo-institutionnelle », XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique.
- VILETTE, M. (2003), *sociologie du conseil en management*, Edition la découverte.
- WERR, A. STJERNBERG, T. et DOCHERTY, P. (1997), « The functions of methods of change in management Consulting », *Journal of Organizational change management*, Vol.10, n°4.