

LA RELATION CLIENT-CONSULTANT EN CONSEIL EN MANGEMENT : FONCTIONNALISTES VERSUS CRITIQUES

*Saïd BALHADJ
Enseignant Chercheur

&

**Abdelelkrim JRHILIFA
Etudiant Chercheur

UNIVERSITÉ ABDELMALEK ESSAADI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Tanger (ENCGT)

Unité de Formation et de Recherche : Management des Organisations

B.P 1255 - Tanger Principal - Tanger – Maroc

Tél : 039 31 87 / 88 / 89 Fax : 039 31 34 93

*Email : sbalhadj@yahoo.fr

**Email : jrhilifa@gmail.com

Résumé

Aujourd'hui le recours des organisations au conseil en management fait de plus en plus la règle, non l'exception. Les taux de croissance continue de l'industrie de conseil en management pendant les trois dernières décennies en témoignent. Parallèlement à cette tendance, une littérature abondante a été développée pour explorer le conseil en management, et tout particulièrement la relation client-consultant. En effet, si le conseil en management est un processus de résolution de problèmes, il est aussi une relation d'interaction entre l'organisation cliente et le consultant. L'interprétation de cette relation fait l'objet d'une grande controverse entre les deux paradigmes de la sociologie du conseil en management. Le paradigme fonctionnaliste qui a une position positive, pour ne pas dire enthousiaste, envers les consultants en management, et le paradigme critique qui est plus sceptique vis-à-vis cette communauté d'acteurs. L'objectif de cette contribution est de juxtaposer la conception de ces deux paradigmes concernant l'explication de la relation client-consultant. Autrement-dit, comment ces deux paradigmes interprètent-ils la relation client-consultant ? Et, quelle est la différence entre ces deux perspectives?

Mots clés

Conseil en management, relation client-consultant, paradigme fonctionnaliste, paradigme critique

LA RELATION CLIENT-CONSULTANT EN CONSEIL EN MANGEMENT : FONCTIONNALISTE VERSUS CRITIQUES

Résumé

Aujourd'hui le recours des organisations au conseil en management fait de plus en plus la règle, non l'exception. Les taux de croissance continue de l'industrie de conseil en management pendant les trois dernières décennies en témoignent. Parallèlement à cette tendance, une littérature abondante a été développée pour explorer le conseil en management, et tout particulièrement la relation client-consultant. En effet, si le conseil en management est un processus de résolution de problèmes, il est aussi une relation d'interaction entre l'organisation cliente et le consultant. L'interprétation de cette relation fait l'objet d'une grande controverse entre les deux paradigmes de la sociologie du conseil en management. Le paradigme fonctionnaliste qui a une position positive, pour ne pas dire enthousiaste, envers les consultants en management, et le paradigme critique qui est plus sceptique vis-à-vis cette communauté d'acteurs. L'objectif de cette contribution est de juxtaposer la conception de ces deux paradigmes concernant l'explication de la relation client-consultant. Autrement-dit, comment ces deux paradigmes interprètent-ils la relation client-consultant ? Et, quelle est la différence entre ces deux perspectives?

Mots clés

Conseil en management, relation client-consultant, paradigme fonctionnaliste, paradigme critique

INTRODUCTION

Il est couramment admis que le conseil externe en management est un processus de résolution de problèmes. Néanmoins, cette perspective ne doit pas occulter la réalité que le conseil externe en management est avant tout une relation d'interaction entre, d'une part, l'organisation cliente et, d'autre part, le consultant externe. Le processus de résolution des problèmes suppose inévitablement que ces deux parties développent une relation concrète qui répond à leurs attentes mutuelles. Il en découle que des relations importantes de pouvoir surgissent pendant cette relation.

Ainsi, la position de pouvoir de chaque partie est tributaire de plusieurs variables (par exemple, l'implication du client, le rôle confié au consultant), chose qui rend très difficile, voir parfois impossible la prédiction du comportement à la fois du client et du consultant externe en management durant l'interaction. C'est pour cela qu'on qualifie la relation de conseil en management de « *boite noire* ».

Plus récemment, une attention toute particulière, notamment dans la littérature anglo-saxonne, a été mobilisée pour explorer cette « *boite noire* ». La prolifération incessante des contributions et des travaux en la matière en témoigne. Néanmoins, cette prolifération est loin de faire l'objet d'un paradigme théorique parfaitement homogène. En effet, cette littérature est strictement partagée entre deux paradigmes hautement conflictuels de la sociologie du conseil en management. Il s'agit, en fait, du paradigme fonctionnaliste et du paradigme critique (Alvesson et Johansson 2002; Clark, Fincham, 2002; Kipping et Armbrüster, 1998; Werr, 2002; Perner et Werr, 2005). Les adeptes du paradigme fonctionnaliste prennent une distance positive et favorable à l'égard du conseil en management, tandis que les auteurs du paradigme critique en restent fortement sceptiques.

L'objectif de ce travail est de mettre en lumière de manière approfondie la contribution de chacun de ces deux paradigmes dans l'interprétation de la relation client-consultant. Autrement-dit, comment ces deux paradigmes interprètent-ils la relation client-consultant ? Et, quelle est la différence entre ces deux perspectives ?

Tout d'abord, l'accent va être porté à la notion de conseil en management à laquelle nous allons établir un bilan de définitions (1). Ensuite, nous allons nous focaliser sur l'identification du paradigme fonctionnaliste et du paradigme critique (2). Enfin, nous allons montrer que, tout en restant extrêmement divergents, ces deux perspectives s'accordent implicitement sur le fait que la difficulté de traiter la relation client-consultant tient dans une large mesure, d'une part, à la nature des raisons (symboliques ou réelles) qui motivent la décision d'une organisation d'engager un consultant externe (3) et, d'autre part, au degré d'implication de chaque partie dans le processus de conseil en management (4).

1. LE CONSEIL EN MANAGEMENT : LA NÉCESSITÉ D'UNE DÉFINITION

La définition de conseil en management fait l'objet d'un débat intense dans la littérature. Il est malaisé de définir le conseil en management à tel point qu'il est difficile de s'accorder sur définition universellement consensuelle. Il s'agit d'un « *terme parapluie* » (Kipping et Armbrüster, 1999, p.2), sous lequel des entités différentes (cabinets, banques, universités et écoles de commerce...) offrent des services plus hétérogènes. Ainsi, les auteurs contribuant en la matière proviennent de disciplines diverses (Engwall et Kipping, 2002). On compte parmi eux des chercheurs universitaires, des consultants, des journalistes, des associations professionnelles, etc.

Le conseil en management accepte une grande diversité de concepts. Cette diversité est de plus en plus évidente dans la littérature anglo-saxonne : *Consulting, consultation, management consultancy, management advice, business consulting, business advice, management guru, etc.* sont autant de termes, plus au moins synonymes, utilisés interchangeablement pour désigner le « *management consulting* ». Or, par exemple, pour Schein (2002, p.21), il ne faut pas confondre consultation et conseil (« *advice* » en anglais) : « *Whatever else consultation might be, advice it is not* ».

Pour définir le conseil en management, l'*International Council of Management Consulting Institutes* (ICMCI) insiste sur le caractère indépendant de ses services : « *The rendering of independent advice and assistance about the process of*

management to clients with management responsibilities» (www.icmci.com, consulté le : 17.06.08). De la même manière, l'*Institute of Management Consultancy* (IMC) en donne la définition suivante : «*management consultancy is the service provided to business, public and other undertakings by an independant and qualified person*» (Cité par McLarty et Robinson, 1998, p.256). Il s'ensuit que l'indépendance est un élément central de conseil en management. Kubr (2002) explique que l'indépendance du consultant vis-à-vis du client implique une indépendance à la fois financière, administrative, politique et émotionnelle. C'est une condition si nécessaire pour garantir une position neutre du consultant, lui permettant ainsi de regarder l'organisation cliente avec «*fresh eyes*» d'une part, et d'autre part de produire des informations objectives sur sa situation (Greiner et Metzger, 1983).

Bien que officielles, ces deux définitions n'arrivent pas à préciser les principaux objectifs de l'intervention de conseil en management. Le seul critère de l'indépendance ne suffit plus pour déterminer les périmètres de cette activité. C'est dans ce sens que l'*Association of Management Consultants* (actuellement AMCF¹), tend à envisager le conseil en management comme un processus qui consiste à améliorer le management, les opérations et la performance économique des institutions: «*A service provided for a fee by objective outsiders who help executives improve the management, opérations and economic performance of institutions*» (cité par McKenna , 1995, p.51).

Une autre façon de définir le conseil en management met l'accent sur la nature de la relation liant le consultant et le client. Dans cette optique, le conseil en management est une relation impliquant l'aide du consultant au client (Schein, 2002 ; Lippitt et Lippitt, 1978 ; Steele, 1975 ; Weiss, 1998). La relation d'aide est perçue, ici, comme un dénominateur commun entre toutes les variétés des services de conseil en management. En effet, Il s'agit d'un : « *une intervention [...] qui a pour but d'aider une personne, un groupe, une organisation ou un système important, à mobiliser les ressources internes et externes pour être en mesure de faire face aux problèmes et aux efforts de changement* »(Lippitt et Lippitt, 1978). Pour Steele (1975, p.3), la relation d'aide suppose que le consultant n'est pas tenu d'assumer la responsabilité

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

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

Si le conseil en management est une relation d'aide pour certains auteurs, il est pour certains d'autres une relation de collaboration active. La définition de Gowan (1999) traduit bien cette conception: *«...an independent service where through the development of an agreed collaborative relationship new knowledge is introduced to motivate and produce change to achieve or sustain competitive advantage»*. Une autre définition assez semblable a été suggéré par Kennelly (2005, p.4) : *«the attempt by an individual or firm, by means of collaborative effort between client managers and consultants, to recognise and derive advantage from opportunities in conjunction with transferring and/or leveraging knowledge in order to achieve the client organisation's goals»*. Cette approche exige deux conditions préalables. Premièrement, l'existence d'une forte relation de partenariat tenue entre le consultant et le client, suivant laquelle ceux-ci s'engagent mutuellement d'atteindre les objectifs escomptés de l'intervention. D'où le conseil est un effort commun à double direction. Deuxièmement, un transfert de connaissance puissant a lieu pendant cette relation. Ce transfert de connaissance est un élément clé de la relation de conseil contemporaine.

Ainsi, assimiler le conseil en management à un processus de résolution des problèmes constitue l'une des premières tendances pour définir cette notion. La définition de Greiner et Metzger (1983, p.7) est une référence en la matière. *«...an advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyze such problems, and help, when requested, in the implementation of solutions»*. Outre la focalisation sur l'élément de la résolution des problèmes, Canbäck (1998) tire de cette définition trois principes clés : «un

service consultatif («*advisory service*»), «*Objectif et indépendant*» («*objective and independent*») et *fourni par des personnes «formé et qualifié»* («*trained and qualified*»): Le premier principe indique que les consultants sont responsables de la qualité de leur conseil, mais sans qu'ils finissent par remplacer les managers et avoir une autorité formelle au sein de l'organisation cliente. Le deuxième permet au consultant d'apporter une vue impartiale de l'organisation (Werr et Linnarsson, 2002). Tandis que le troisième principe précise que le conseil en management ne se réduit pas seulement à des expériences individuelles des consultants accumulées à travers la pratique, mais il est aussi acquis à travers des activités de formation conçues selon les standards professionnels. Il est, aussi, notable qu'un bon nombre d'auteurs s'intègrent résolument à cette perspective. Tel est le cas de la *Fédération Européenne des Associations des Cabinets de Conseil* (FEACO), de *l'institut of Management Consulting* (IMC), de Czerniawska (1999), de Darren et Wilkinson (1986), et de Barcus et Wilkinson (1995).

Les tenants du courant de «développement organisationnel» de conseil en management (par exemple : Kubr, 2002 ; Hugot, 1993 ; Ferrer-Gutierrez, 1997) interprètent le conseil en management différemment. Pour eux, l'étendue de conseil en management est beaucoup plus ample. Autrement-dit il n'est pas seulement, tel qu'il est proposé par Greiner et Metzger, un processus restreint de résolution de problème. Mais, il est également destiné à répondre à des besoins plus complexes : « *améliorer l'organisation, la gestion et le développement des entreprises et des organisations, et à en faciliter la transformation* » (Ferrer-Gutierrez, 1997, p.18). Toutefois, le problème avec cette perspective réside dans le fait qu'elle reste générale sur l'objectif du conseil en management, développer l'organisation cliente.

Pour répondre à cette lacune, Kubr (2002) propose d'approcher le conseil en management comme une opportunité à la fois de résolution de problème et d'identification des opportunités, de renforcement de la capacité d'apprentissage de l'organisation cliente, ainsi que de la conduite d'un changement organisationnel au sein de celle-ci. « *Management consulting is independent professional advisory service assisting managers and organizations in achieving organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing*

new opportunities, enhancing learning and implementing changes» (Kubr, 2002, p.8). Cette définition fait aussi référence à l'idée que le conseil en management est un service professionnel («*professional advisory*»). En d'autres termes, on ne retient comme consultants en management que ceux qui sont institutionnellement organisés (Canbäck, 1998). Les consultants individuels indépendants et les « gourous de management » sont alors exclus du champ de conseil en management.

De notre part, nous nous positionnons par rapport à la définition de Kubr (2002). Elle demeure relativement la plus exhaustive et explicite pour réaliser cette recherche, vu son caractère facilement opérationnel. Le tableau n°1 ci-dessus présente le bilan des différentes approches de définitions de conseil en management de notre revue de littérature.

Tableau n°1 : Les différentes approches de définitions de conseil en management

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

2. FONCTIONNALISTES VERSUS CRITIQUES

Bien que les premiers textes sur le conseil en management n'ont vu le jour que plus récemment, à partir la fin des années 1950 (Fincham et Clark, 2002), force est de constater, néanmoins, que la littérature sur la relation client-consultant est strictement

partagée entre deux perspectives opposées, la première est dite fonctionnaliste² tandis que la deuxième est nommée critique.

2.1. LE PARADIGME FONCTIONNALISTE

La perspective fonctionnaliste, qui est la plus volumineuse, est rédigée principalement par des professeurs-consultant et des professionnels de conseil. Elle tient une position absolument positive, pour ne pas dire enthousiaste, envers le conseil en management. Elle consiste à identifier les facteurs permettant aux consultants d'améliorer et de maximiser l'efficacité de leurs interventions (Clark et Salaman, 1996a) d'une part, et d'autre part, d'obtenir une relation de coopération optimale entre le consultant et le client (Thejls Fischer, 2005).

Elle a, aussi, une tendance de présenter le consultant externe en management comme un véritable professionnel expert qui contribue, grâce à ses expériences, son expertise et sa méthodologie, à la résolution des problèmes de l'organisation cliente et, par voie de conséquence, à l'amélioration de sa performance. En d'autres termes, il est capable de donner: « *the right advice, [] in the right way, to the right person and at the right time. They are said to be in a position to make an unbiased assessment of any situation, tell the truth and recommend frankly and objectively what the client organization needs to do without having any second thoughts on how this might affect his or her interests* » (Alvesson et Johansson 2002, p.230). Toujours selon la littérature fonctionnaliste, le consultant en management jouit, également, des approches professionnelles et rationnelles où l'objectivité est la règle de l'art: « *consultancy is normally associated with professional and rational approaches; where "objectivity" is the norm and in which content-oriented expertise is marketed to client organizations* » (Beeby et al., 1998, p.61).

Plusieurs rôles³ peuvent être assignés au consultant dans ce cadre. Dans sa théorie d'intervention, Argyris (1970) en propose trois rôles principaux: fournir l'information

²La littérature fonctionnaliste peut également être qualifiée de « pro-conseil » et de « self-promoting » (Alvesson et Johansson, 2002) et de « normative » (Thejls Fischer, 2005).

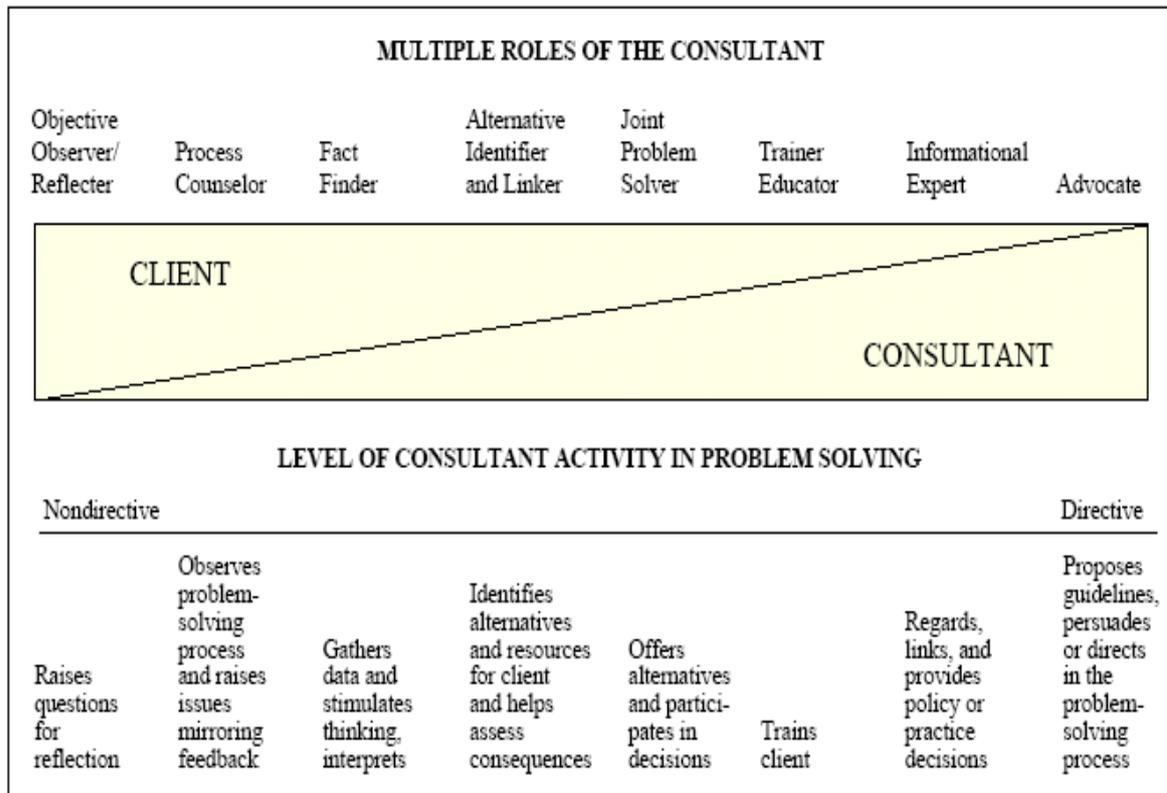
utile et validée, faciliter le choix de la solution optimale parmi plusieurs alternatives et favoriser, enfin, l'engagement interne des parties prenantes à ce choix. Kubr (1996), de sa part, identifie deux rôles fondamentaux. Le rôle de ressources (*the resource role*) en fournissant de l'expertise et du savoir et le rôle de processus (*the process role*) qui consiste à aider l'organisation cliente à résoudre ses propres problèmes en la rendant consciente de la réalité du processus organisationnel constaté, de ses conséquences probables, ainsi que, des techniques d'interventions susceptibles de stimuler le changement. French et Bell (1978) suggèrent que le consultant peut assurer des rôles qui s'étendent de ceux orientés tâches (*task-oriented*) à ceux orientés processus (*process-oriented*). Ces derniers sont constatés lorsqu'il s'agit de conduire un processus de changement organisationnel.

Lippitt et Lippitt (1978) adoptent un modèle de contingence⁴ selon lequel le consultant peut remplir un certain nombre de rôles qui peuvent être définis en fonction de trois variables, à savoir les besoins du client, la situation rencontrée et son propre style d'intervention : « ... *fulfils number of roles that he or she judges to be appropriate for the client, the situation, and his or her own style* » (1986, p.57).

Ce modèle est présenté comme un continuum de rôles directifs et non-directifs, comme le montre la figure n°1 ci-dessous. Pour les rôles directifs, c'est le consultant tout seul qui dirige le processus de conseil. Il agit alors comme avocat ou expert informationnel. Au contraire, dans le cas des rôles non-directifs, le consultant se contente seulement d'observer, de poser des questions et de fournir l'information nécessaire à l'organisation cliente. Celle-ci, en revanche, est supposée d'être capable d'assurer elle-même la conduite du processus de conseil.

³ Il faut noter que la littérature fonctionnaliste est loin de s'accorder sur la nature précise des rôles qui peuvent être réalisés par le consultant. En effet, plusieurs propositions y coexistent, mais tout en restant généralement pro- conseil.

Figure n°1 : La description des rôles du consultant selon le continuum directif et non-directif



Source: Lippitt et Lippitt (1978)

Un autre thème qui interpelle la littérature fonctionnaliste est d’approcher les cabinets de conseil et les consultants comme des émetteurs et transporteurs potentiels de connaissances⁵ et de savoir (Werr, 2002 ; Armbrüster, 2006 ; Kubr, 2002). Selon Kubr (2002, p.4), la nature fondamentale du conseil en management est « *to create, transfer, share and apply management and business knowledge* ». Hellgren et al (2003, p.4) attribuent la raison d’être des cabinets de conseil à la transformation des connaissances capitalisées par les consultants au client : « *The raison d’être of the consultancy is transforming consultants’ knowledge of ‘best practices’ into client specific circumstances* ».

⁵ On désigne par connaissances l’ensemble des expériences, d’expertise, d’habilités, de know-how, de pratiques, de best practices, de compétences et de notions théoriques que possèdent le consultant et les cabinets de conseil (Kubr, 2002).

Dans ce contexte, les cabinets de conseils sont vus comme ayant des techniques de *knowledge management* originales. Plus spécifiquement, ils sont considérés comme étant des services à forte intensité de connaissances « *knowledge intensive business services (KIBS)*⁶ » (Starbuck, 1992 ; Roberston et Swan, 1998) qui se distinguent de leur habilité à générer et à explorer des connaissances nouvelles. La familiarité avec les problèmes d'un large éventail de secteurs d'activité leur permet d'accumuler des connaissances distinctives et non-familieres. Ils sont également tenus d'être au courant de l'état de l'art de « *best practices* » de manière continue.

2.2 LE PARADIGME CRITIQUE

La littérature fonctionnaliste a été la plus dominante jusqu'au milieu des années 1980 (Fincham et Clark, 2002). Depuis, une perspective critique alternative a émergée. Elle s'est développée en réaction aux lacunes de la perspective fonctionnaliste (Alvesson et Johansson 2002 ; Werr, 2002; Perner et Werr, 2005). Elle est dans son ensemble « *anti-consulting* ». Elle est très sceptique concernant la valeur qu'ajoute le consultant à l'organisation cliente. Elle décrit le conseil en management comme une activité hautement douteuse. Moins nombreuses, les contributions critique, sont issues essentiellement des travaux de recherches académiques et de certains livres écrits par des journalistes économique tels que « *Management Consultancy: The Inside Story* » (Rassam et Oates, 1992), « *Dangerous Company. The Consulting Powerhouses and the Business They Save and Ruin* » (O'shea et Madigan, 1997) et « *Consulting demons: Inside the unscrupulous world of global corporate consulting* » (Pinault, 2000).

Parfois les auteurs critiques sont extrêmement sceptiques présentant les consultants en management comme étant un « phénomène social pathologique » (Sjøholt, 2001), des « opportunistes » (Ormerod, 1997) qui exploite la naïveté du client pour « make money » (Arnaud, 1998), des agents « violents » détruisant les organisations (Grint et Case, 1998) « des sorciers organisationnels » (« *organizational witchdoctors* »)

⁶ Les KIBS sont définies comme étant des entreprises de services dont les prestations sont composées essentiellement des connaissances professionnelles techniques et/ou fonctionnelles tels que les services de R&D, d'ingénierie, de design, etc.

(Clark et Salaman, 1996a), des « magiciens » (Schuyt et Schuijt, 1998) qui « *vous emprunte votre montre pour vous dire l'heure* »⁷ (Lindon, 1995, p23), des « *modes setters* » (Abrahamson, 1991), des « rhétoriciens » (Clark et Salaman, 1996a, 1996b) qui vient à l'organisation avec un ordre de jour déjà fixé d'avance (Kaarst-Brown, 1999), des « systèmes de persuasion » (Alvesson et Johansson, 2002), des fournisseurs de « mythes institutionnalisés » (Alvesson, 1993), « des diffuseurs d'idéologie » (Barley et Kunda, 1992), des vendeurs de mots («*word sellers* ») (Kipping et Kirkpatrick, 2005) qui repackagent des idées anciennes pour développer des « *empty buzzwords* » (Fincham et Clark, 2002), des « *story-makers* » (Lindon, 1995) et des « *story-teller* » qui racontent aux dirigeants des histoires de succès (*success stories*), des récit et des contes (Clark, 1995; Clark et Salaman, 1996b) et plus sceptiquement, enfin, comme étant des « *big con* » (Bloch, 1999).

Les propos de certains clients ayant recours régulièrement au conseil en management confirme aussi cette position négative vis-à-vis les consultants. Par exemple, Ferdinand Piëch, l'ancien CEO⁸ de Volkswagen, déclare que: « *If you want to ruin a company, you only have to try fixing it with the help of external consultants* » (Seidl et Mohe, 2007, p.2). Bref, le conseil en management est assimilé par la tradition critique à un jeu à somme nulle, si le consultant fait de l'argent, l'autre partie- inévitablement le client- en perd (Fincham et Clark, 2002).

De manière générale, la préoccupation majeure de la littérature critique est d'étudier les stratégies utilisées par les consultants pour persuader le client. Elle reproche aux consultants de poursuivre des objectifs de manipulation. Au lieu d'aider le client à améliorer l'efficacité et la performance de son organisation, les consultants s'efforcent de lui convaincre de l'utilité et de la supériorité de leur expertise : « *They tell managers why they are important, why they are matter, why their skills are criticals*» (Clark et salaman, 1998, p.153). Dés lors, la mission du consultant se réduit à un rôle de démonstration, plutôt qu'à un rôle de résolution des problèmes : « *...the real problem faced by consultants is how they demonstrate their value to clients in the*

⁷ « *would borrow your watch to tell you what time it is* »

⁸ Le CEO est l'abréviation de « *chief Exécutif Office* » qui est l'équivalent de poste du « président directeur général » (PDG) dans la terminologie juridique française.

first instance » (Fincham et Clark, 2002, p.6). Clark et Salaman (1996a) arguent que la contribution réelle du consultant se résume en la création des impressions de la valeur (« *impression of value*») pour le client. Cela fait que la gestion des impressions est devenu un élément central du travail du consultant. Afin de convaincre le client, les consultants n'hésitent pas de faire appel à des pratiques de la rhétorique, de la persuasion, des mythes, des symboles, des métaphores, des analogies et des vocabulaires spécifiques. La gestion des impressions fait que le client achète des récits et des images, plutôt que de véritables solutions (Devinney et Nikolova, 2006).

Pour expliquer l'importance de la manipulation exercée par les consultants, Abrahamson (1991), Kieser (2002), Ernst et Kieser (2002) et Blunsdon (2002) font référence au caractère de mode (« *faddish character*») des connaissances des consultants. Pour ces auteurs, les consultants ne font que « packager » et « repackager » des solutions déjà bien connues comme étant à la mode (« *fashionable* »), suivant la célèbre formule vendre : « *old wine in new bottles* » (Collin, 2000, p.9). A titre d'illustration, Benders et al. (1998) notent que le terme de *Business Process Reengineering* est utilisé par les cabinets de conseil et les consultants pour une large variété de services qui ne convient pas à sa vocation principale, telle qu'elle est exprimée par ses auteurs d'origines Hammer et Champy (1993). Cette conception est parfaitement en contraste avec la perspective fonctionnaliste qui voit les connaissances des consultants comme étant suffisamment originales.

3. POURQUOI LES ENTREPRISES FONT-ELLES APPEL AU CONSEIL EN MANAGEMENT ?

Pourquoi les consultants externes en management sont engagés, au détriment des compétences internes ? Et, pourquoi les organisations ont-elles besoins de ces agents ? Les réponses à ces deux questions sont loin d'être évidentes. Les raisons expliquant le phénomène de recours aux consultants externes est un autre sujet de controverse entre les auteurs fonctionnalistes et leurs homologues critiques. Les premiers mettent l'accent sur les besoins réels des organisations, tandis que les deuxièmes se concentrent sur les aspects symboliques de ce recours.

3.1. LES RAISONS FONCTIONNALISTES

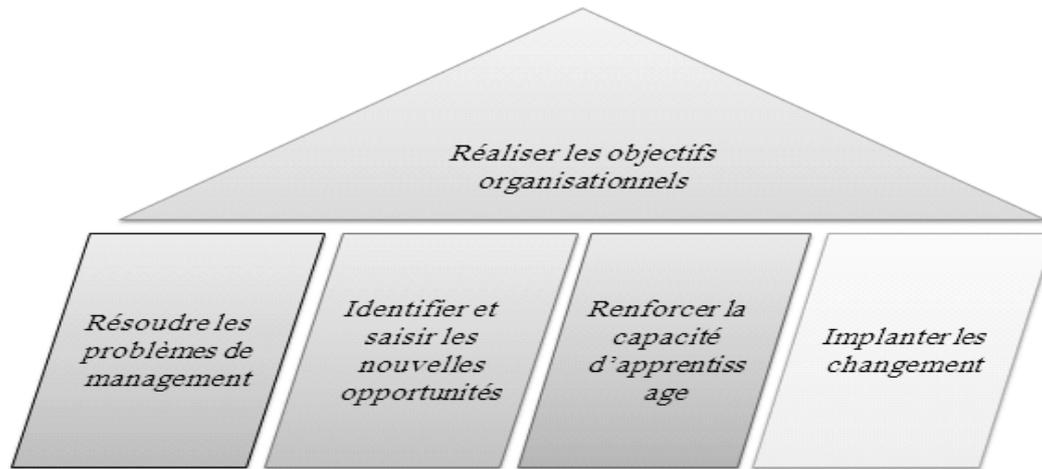
Les écrits fonctionnalistes reconnaissent l'existence d'une large variété de raisons qui peuvent amener une organisation à faire appel au conseil en management. La majorité de ces écrits insiste sur le fait que les consultants sont, par définition, appelés pour résoudre les problèmes organisationnels et du management. Kolli (2000), par exemple, avance que l'intervention du consultant peut porter sur deux types de problèmes. Un problème de type « progressif » lorsqu'il s'agit d'améliorer une situation déjà existante, et un problème de type « créatif » qui surgit dans des conditions non-urgentes et qui nécessite la création d'une situation totalement nouvelle tels que le développement de nouveaux produits/services, la recherche de nouveaux domaines et l'externalisation d'une activité donnée. Kubr (2002) y ajoute un troisième type appelé « correctif », c'est-à-dire un problème qui exige la restauration d'une situation qui se dégrade à travers des actions correctives.

Certains auteurs fonctionnalistes, tout en reconnaissant les consultants comme des « *problem solvers* », poussent le raisonnement encore plus loin. L'étude empirique de Gattiker et Larwood (1985) réalise que les clients recherchent, par l'engagement des consultants externes, la stimulation des membres de l'organisation, l'appropriation de l'expertise de la résolution des problèmes et, en fin, l'objectivité des propositions (voir aussi Gineste et Grisé, 1998). Pour Kubr (2002), cinq raisons génériques peuvent conduire une organisation à faire intervenir un consultant externe : (1) réaliser les objectifs organisationnels ; (2) résoudre les problèmes de management ; (3) identifier et saisir de nouvelles opportunités ; (4) renforcer l'apprentissage ; et (5) l'implantation des changements. Ces cinq raisons sont illustrées dans la figure n°2 ci-dessous.

Marvin Bower (1982), ancien directeur de *McKinsey & Company* pour une longue durée, offre des explications plus opérationnelles. Il liste six principales raisons qui peuvent être présentées comme suit : (1) ils fournissent des compétences que les entreprises ne peuvent pas se disposer en interne; (2) ils accumulent des expériences riches émanant des clients d'origines différents ; (3) ils ont le temps nécessaire pour étudier les problèmes ; (4) ils fournissent des services professionnels; (5) ils sont

indépendants ; et (6) ils ont les habilités nécessaires pour traduire les recommandations à des actions concrètes.

Figure n° 2 : Les raisons génériques de recours au conseil en management



(Source: adapté de Kubr, 2002)

3.2. LES RAISONS CRITIQUES

La littérature critique, quant à elle, refuse l'idée que la demande des services de conseil externe est motivée par l'existence des problèmes réels de management, mais bien plutôt par les besoins accrus des managers pour le symbolisme (Clark et Salaman, 1996b ; Huczynski, 1993, Sturdy, 1997 ; Werr, 2002 ; Pemeur et Werr, 2005, Pellegrin-Boucher, 2004 ; Kaarst-Brown, 1999, Sjøholt, 2001). L'image du manager véhiculée par la tradition critique est celle d'un agent qui fait face à un environnement en pleine incertitude. La conception de Huczynski (1993, p.171) rapportée par (Pemeur et Werr, 2005, p.5) décrit cette position du manager de la manière suivante: « *First the nature of organizational life places responsibility on managers to perform and achieve in a context where often they neither understand how their actions produce results, nor are able to influence the most volatile element in the organization – other people. Second, partly as a result of this uncertainty, their assessment of themselves is also under downward pressure* ».

Cette position suscite deux besoins fondamentaux de management pour le manager : Contrôler et réduire l'incertitude d'un côté, et réaliser l'estime de soi « *self-esteem* »

de l'autre (Werr, 2002 ; Perner et Werr, 2005). Ces deux besoins sont qualifiés, selon la tradition critique, de symboliques, d'instrumentales et de cérémoniels. Le consultant peut jouer un rôle vital pour aider le manager à contrôler l'incertitude. Saturdy (1997) argue que la toute première vocation du consultant est de fournir au client un sentiment de sécurité et de contrôle de l'incertitude. Dans ce sens, le consultant peut être comparé à un « *thérapeute* » qui aide les managers de se libérer de l'anxiété et de l'angoisse (Kakabadse et al., 2006). Afin d'aider le manager à contrôler l'incertitude, le consultant se réfère à la rationalité technique (concepts de management, méthodes normatives, jargon technique etc.) qui lui permet d'encadrer et de catégoriser le problème et de proposer, par la suite, les solutions et les recommandations (Werr, 2002). Ce n'est pas étonnant alors que plusieurs auteurs critiques soulignent que c'est le besoin des managers pour le contrôle de l'incertitude qui est à l'origine de la demande massive des services de conseil en management (O'Shea et Madigan, 1997 ; Arnaud, 1998 ; Ernst et Kieser, 2002 ; Blunsdon, 2002). Comme le précise Wooldrige (1997, p.4): « *Complexity creates confusion, uncertainty creates fear and both create a booming demand for outside advice* ».

En revanche, un manager peut satisfaire le besoin d'estime de soi, via l'engagement d'un consultant externe en management, par l'appropriation des pratiques modernes de management. L'enjeu, ici, est d'adresser un signal aux autres parties, à la fois intérieures et extérieures à l'organisation, qu'il y'a vraiment une volonté de changement et qu'on est à la pointe des dernières tendances et innovations de management. A titre d'exemple, l'appropriation de nouvelles pratiques managériales peut constituer une stratégie défensive des managers vis-à-vis les actionnaires (Huczynski, 1993), en leur montrant qu'ils sont actifs dans la recherche de la performance de l'entreprise. Pellegrin-Boucher (2004) constate que certains directeurs utilisent la signature des cabinets de conseils prestigieux comme partie intégrante de leur stratégie de communication envers les investisseurs et les analystes financiers. L'investissement en conseil en management est perçu donc comme quelque chose de prestige ou un bien de lux.

Solliciter un consultant pour légitimer des décisions, déjà prises ou pas, difficiles à accepter par les parties prenantes (Actionnaires, organes de direction, salariées,

syndicats, les partenaires et parfois les bailleurs de fonds) constitue une autre raison symbolique évoquée par les auteurs critiques. Jackall (1988) souligne que les « vraies questions » auxquelles les consultants doivent s'intéresser résident en premier lieu dans la confrontation des structures politiques et sociales de l'organisation. La présence du consultant dans ce cas peut servir à atténuer les tensions des groupes insatisfaits et à créer un climat interne de confiance et de motivation en interne.

4. LA DYNAMIQUE DE LA RELATION CLIENT-CONSULTANT

La littérature fonctionnaliste sur la relation client-consultant fait ressortir plusieurs conceptions de la relation client-consultant. Par exemple, le modèle de « transplantation » versus « traduction » de Berg et al. (1998) et les trois modèles de Schein (1969, 1999), à savoir le modèle « Expert », le modèle « Docteur-Patient » et le modèle « Processus ». Toutefois, il est notable que cette littérature est marquée par une sorte de polarisation entre deux modèles principaux, le modèle « Expert » et le modèle « Processus » (Stjernberg et Werr ; 2001). En parallèle, on trouve dans la littérature critique une profusion de textes sur la relation client-consultant qui sont loin de déboucher sur l'élaboration d'un modèle précis de cette relation. Dès lors, le modèle « Critique » présenté dans ce papier est une synthèse de plusieurs œuvres critiques.

4.1. MODÈLE « EXPERT » VERSUS MODÈLE « PROCESSUS »

L'idée sous-jacente au modèle « Expert » est que le client se fait tout d'abord son idée sur la nature du problème, sur l'aide requise, et sur l'expertise souhaitée, et par la suite décide de recourir au consultant externe: «...*the core of this model is that the client has made up his mind on what the problem is, what kind of help is needed, and to whom to go for this help*» (Schein, 1987, p.22). Cette définition implique que le client s'attend du consultant juste la solution appropriée. Le rôle du consultant est d'apporter une expertise particulière à l'organisation soit parce que celle-ci est manquante, soit parce que le personnel n'a pas la compétence requise pour réaliser l'intervention soit, enfin, parce que le client a besoin d'un avis neutre et indépendant pour orienter son action (Lalonde, 2006). En ce sens, le message qu'adresse le client

au consultant est alors : «*Please take the problem off my shoulders and bring me back a solution* » (*ibidem*, p.23). En conséquence, c'est le consultant qui a la propriété du problème, non le client. Cette position entretient la dépendance du client envers l'expertise du consultant. Ce dernier agit et propose la solution unilatéralement, tandis que le client reste inconscient de sa portée et de ses conséquences. Le client est : « *often completely unaware of how seamlessly the consultant's interventions have led ... to key insights...* » (Schein, 2002: p.24).

Ainsi, le modèle « Expert » suppose que le client a déjà bien correctement diagnostiqué la situation. Dans le cas contraire, il y'aurait une forte probabilité que l'action du consultant porte sur un problème faux. Un autre problème avec le modèle « Expert » est que la dimension humaine est presque inexistante, vu que la participation active du client est absente. Le client estime qu'il reçoit passivement la solution du consultant. Il est assimilé à un simple consommateur des services de type « prêt à porter », chose qui risque de diminuer les résultats escomptés de l'intervention. De manière générale, le modèle « Expert » s'applique essentiellement pour les problèmes moins complexes, c'est-à-dire les problèmes de type « correctifs » (Schön, 1983 ; Kakabadse et al, 2006).

Le modèle « Processus » est souvent présenté en contraste avec le modèle « Expert ». Il est recommandé lorsqu'il s'agit de faire face à un problème complexe, par exemple de type créatif, qui nécessite des efforts de changement énormément considérables. On doit à Schein (1969) le premier d'avoir concevoir le conseil en management comme un processus. Le modèle « Processus » est plus ample qu'un simple exercice qui consiste à résoudre et proposer des solutions. Il suppose une série d'activités visant à faciliter au client la perception et la compréhension de ses problèmes afin qu'il soit en mesure de les résoudre lui-même : « *A set of activities on the part of the consultant that help the client to perceive, understand, and act upon the process events that occur in the client's environment in order to approve the situation as defined by the client* ». (Schein, 1987, p.22) En vertu de cette définition, le conseil est une relation de collaboration où les deux parties assument conjointement le pilotage du processus, de la définition du problème jusqu'à la concrétisation et l'évaluation des

recommandations. Il s'ensuit que, contrairement au modèle « Expert », le client demeure toujours le propriétaire du problème tout au long le processus.

En contrepartie, le consultant occupe une fonction de support. Il se contente de dire au client: « *It's your problem, but I'll help you work on it and help you solve it* » (Schein, 1987, p.30). D'ailleurs, le consultant n'est pas censé d'être un expert en matière du problème rencontré, mais bien plutôt d'avoir les compétences requises pour aider le client à le résoudre lui-même. Il doit avant tout posséder des compétences de communications élevées pour réussir.

Schein plaide toujours pour le modèle « Processus ». Celui-ci satisfait largement, pour lui, les conditions d'une relation client-consultant efficace. Les principales différences entre le modèle « Expert » et le modèle « Processus » sont récapitulées dans le tableau n°2 ci-dessous.

Tableau n°2 : Le modèle « Expert » Versus le modèle « Processus »

	Le modèle Expert	Le modèle Processus
Le(s) problème(s) de conseil	Moins complexe(s)	Très complexe(s)
Le rôle du consultant	Traducteur des solutions	Facilitateur des solutions
Le rôle du client	Fournir de l'information	Conduire le processus
Le propriétaire du problème	Le consultant	Le client
La dépendance du client	Elevée	Faible
Le degré de participation	Faible	Elevé

Il est à préciser que Schein propose également un troisième modèle appelé « Docteur-Patient ». Il s'agit, en fait, d'un modèle hybride entre le modèle « Expert » et le modèle « Processus ». Suivant ce modèle, tout comme en médecine, le consultant fait tout seul le diagnostic, recommande les solutions et assiste le client dans la mise en application de la solution approprié.

4.2. LE MODÈLE « CRITIQUE »

Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, le modèle « Critique » est une synthèse de plusieurs contributions critiques. Néanmoins, il faut noter que les auteurs critiques s'accordent tous sur le caractère symbolique de la relation client-consultant (Clark, 1995 ; Clark et Salaman, 1998 ; Alvesson, 1993, 2001). Pour eux, l'idée de solliciter l'expertise d'un consultant externe pour contrôler l'incertitude et la complexité de l'environnement, satisfaire l'estime de soi et légitimer les décisions, signifie que le manager en question accuse de grandes faiblesses et lacunes managériales. Ce profil du manager ouvre hautement la voie à des perspectives manipulatrices de la part du consultant. Au lieu d'apporter une véritable contribution au client, celui-ci saisit ces faiblesses pour vendre encore plus de services. Pour ce faire, il fait appel à des pratiques de persuasion comme la rhétorique, la gestion des impressions et les modes de management, qui donne au client l'impression de la réception d'une prestation de grande valeur ajoutée (Block, 2000 ; Bloomfield et Best, 1992 ; Clark et Salaman, 1996b).

Or, c'est à travers ces pratiques que le consultant parvient à susciter davantage chez le manager le sentiment d'urgence et d'incertitude, à lui créer un environnement turbulent « artificiel » et à lui convaincre, par la suite, de la nécessité d'entamer une restructuration organisationnelle (McKinley et Scherer, 2000). D'où la stimulation de la demande chez le client et la conclusion de nouveaux contrats de conseil. Schuyt et Schuijt (1998) avancent que les symboles et la rhétorique sont les « armes secrets » (« *secret weapons* ») du consultant qui lui permet de créer le désordre et l'incertitude chez le client. En deux mots : les consultants font face à des situations qu'ils ont eux-mêmes créés « *consultants sell a remedy for a situation that they have in part caused themselves* » (Ernst et Kieser, 2002, p.72).

En termes de relation de pouvoir, le modèle « Critique » implique la domination du consultant, qui résulte de l'utilisation des pratiques de persuasion (Kakabadse et al., 2006). En contrepartie, le client est présenté comme une « victime » (Bloch, 1999 ; Perner et Werr, 2005 ; Sturdy, 1997) qui subit la rhétorique et la gestion des

impressions et accepte les recommandations proposées sans pour autant qu'il soit capable d'en porter un jugement réel et de les critiquer.

Le modèle « Critique » comporte plusieurs limites. Tout d'abord, La réflexion critique porte simultanément sur les consultants et les gourous de management (par exemple, Clark, 1995, Clark et Salaman, 1996a, 1996b ; O'Shea et Madigan, 1997). Or, la nature du travail de ces deux acteurs est parfaitement distincte (Collins, 2004). Les gourous de sont des intellectuelles de management dont l'action se réduit à la production des textes « *best sellers* » de business et de management (Huczynski, 1993; Collins, 2000) et au suivi des dernières « *fashion swing* » de management (Abrahamson, 1991).

Ensuite, l'accent est particulièrement mise sur le caractère symbolique de la relation de conseil, et ne prend pas en considération que la coopération entre le consultant et le client peut aboutir à des résultants rationnels, bénéfiques et tangibles (Kakabadse et al., 2006). Puis, il est réducteur de percevoir toujours l'utilisation des systèmes de persuasion comme synonyme de ruse et de manipulation. La pratique nous apprend actuellement qu'ils sont des instruments très nécessaires pour donner une signification à la situation rencontrée et engendrer l'action à travers la « création du sens » (« *sense making* ») (Czarniawska-Joerges, 1990). Comme le montre l'étude de Huczynski (1993: 60), les consultant ont recours aux récits (histoire de succès) et à la rhétoriques en vue de renforcer les flux de communication avec le manager : « *They [managers] have difficulty understanding excessively technical language; have a short span of attention; a limited span of memory and judgement; and tend to be more convinced by certain modes of communication than others* ». Pour Clark et Salaman (1998), la production et la consommation de la rhétorique pendant le processus de conseil en management signifie que le client et le consultant y travaillent en étroite collaboration. De même, il est admet que le symbolisme est indispensable pour améliorer l'esprit de créativité et d'imagination des individus (Kanter, 2002).

Enfin, le modèle « Critique », ne tient pas compte de l'existence de différents types de problème et ignore, par la suite, la nature complexe de la relation client-consultant (Kakabadse et al., 2006). La focalisation sur les besoins symboliques du client fait

exclure l'hypothèse de l'existence d'autres besoins réels motivant la décision d'engager un consultant externe. Ces limites justifient dans une large mesure l'échec du modèle « Critique » vis-à-vis le modèle fonctionnaliste de l' « Expert » versus « Processus ».

CONCLUSION : VERS UN PARADIGME NEUTRE

La présente recherche a pour principale contribution la juxtaposition de la conception de la relation client-consultant du paradigme fonctionnaliste avec celle du paradigme critique. A la lumière de cette juxtaposition, deux images parfaitement distinctes peuvent être révélées. La première image est « *pro-consulting* » envisageant les consultants comme étant des acteurs engagés par le client pour faire face à ses problèmes réels d'organisation de management. Dans cette situation, les consultants peuvent contribuer soit comme traducteurs des solutions impliquant une dépendance élevée du client, soit comme facilitateurs des solutions supposant une relation de pouvoir équilibré. *A contrario*, la deuxième image est « *anti-consulting* » dans la mesure où elle assimile les consultants comme des agents qui exploitent la naïveté et le besoin des managers pour le symbolisme afin de passer sous-silence des objectifs de manipulation. La manipulation se concrétise via des pratiques de la rhétorique, de la persuasion, etc. Dès lors, le client est une victime de ces pratiques.

Ainsi, pour conclure ce travail, nous proposons, de notre part, une troisième voie conciliatrice des postulats des deux extrémités de la littérature, le paradigme fonctionnaliste et le paradigme critique. On parle, ici, d'un nouveau paradigme qui peut être qualifié d' « intégrateur ». Comme son nom l'indique, ce paradigme adopte une position qui n'est ni pour ni contre les consultants en management. Dans ce contexte, il est possible que le consultant exerce des rôles de la perspective fonctionnaliste comme ceux de la perspective critique. Parmi les rares travaux qui peuvent faire partie du paradigme « intégrateur », on peut noter le travail d'Alvesson et Johansson (2000) et de Kieser (1998). Néanmoins, cette tendance ne trouve pas écho dans la littérature. C'est la raison pour laquelle nous suggérons comme piste de réflexion, l'exploration et le développement du paradigme « intégrateur ». Le débat reste alors toujours ouvert.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abrahamson, E. (1991). "Managerial Fads and Fashions: The diffusion and rejection of innovations", *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 586-612.
- Alvesson, M. (1993). "Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity". *Journal of Management Studies*, 30 (6). pp. 997-1016.
- Alvesson, M. (2001). "Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity". *Human Relations*. 54(7). Pp.863-886.
- Alvesson, M. et Johansson, A. W. (2002). Professionalism and politics in management consultancy work. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Publishers. pp. 228-246.
- Argyris C. (1970). *Intervention Theory And Method: A Behavioural Science View*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Arnaud, G. (1998). "The obscure object of demand in consultancy: a psychoanalytic perspective". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13 No. 7. pp. 469-484.
- Babeau, O. (2005). *Le manager et la transgression ordinaire des règles : le cas des sociétés de conseil en management*. Thèse de doctorat, sciences de gestion. Université Paris Dauphine.
- Barcus S W. et Wilkinson J. W. (1995). *Handbook of Management Consulting Services* (deuxième édition.), McGraw Hill, New York.
- Barley, S. et G. Kunda. (1992). "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse". *Administrative Science Quarterly*. 37 (September). pp.363-399.
- Beeby, M., Broussine, M., Grisoni, L., James, J., et Shuttle, A-M. (1998). "Consulting to a "hurt" or "upset" Organisation". *The leadership & Organization Development journal*. Vol. 20 No. 2. pp. 61-69.
- Benders, J. et Bijsterveld, M.V. (2000). "Leaning on Lean: The Reception of a Management Fashion in Germany". *New Technology, Work and Employment*. 15(1), pp. 33-53.
- Benders, J., Van den Berg, R.-J. et Van Bijsterveld, M. (1998). "Hitch-hiking on a Hype: Dutch Consultants Engineering Re-engineering", *Journal of Organizational Change Management*, 11, No. 3, pp. 201-15.
- Bloch, B. (1999). "How they put the 'con' in consulting", *Managerial Auditing Journal*. Vol. 14 No. 3. pp. 115-117.
- Bloomfield, B. P. et Best, A. (1992). "Management consultants: systems development, power and the translation of problems". *The Sociological Review*. 41. pp.533-560.
- Blunsdon, B.J. (2002). "Beneath fashion: Why is there a market for management consulting services?". *Professional service Firms workshop*, university of Alberta, Edmonton, Canada.
- Bower, M. (1982), "The forces that launched management consulting are still at work". *Journal of Management Consultancy*, Vol. 1 No. 1. pp. 4-6.
- Canback, S. (1998). "The logic of management consulting (part one)", *Journal of Management Consulting*. Vol. 10 No. 2. pp. 3-11.
- Drucker, P.F. (1979). "Why management consultants?" In Melvin, Z. and Greenwood, R.G. *The Evolving Science of Management*, AMACOM, New York, NY.
- Clark, T. (1995). "Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions". Buckingham: Open University Press.

- Clark T. et Salaman G. (1996a). "The Management Guru as Organizational Witchdoctor". *Organization*, Vol 3. pp. 85 – 107
- Clark, T. et Salaman, G. (1996b). "Telling Tales: Management Consultancy as the Art of Story Telling". In D. Grant, & C. Oswick (Eds.), *Metaphor and Organizations*. London: Sage. pp.167-184
- Collins, D. (2000). *Management Fads and Buzzwords: Critical-Practical Perspectives*. Routledge: London.
- Collins, D. (2004). "Familiarity Breeds Contempt? Assaying the Advice Industry". University of Essex. Working paper . N°.04/03. Aout.
- Czarniawska-Joerges, B (1990). "Merchants of Meaning: Management Consulting in the Swedish Public Sector". In: Barry A. Turner. *Organizational Symbolism*. New York: de Gruyter. pp. 139-150.
- Czarniawska, F. (1999). *Management consultancy in the 21st century*. Macmillan Business. Houndmills.
- Engwall, L. et Kipping, M. (2002). "Introduction: Management Consulting as a Knowledge Industry". In M. Kipping et L. Engwall. *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Ernst B. et Kieser A. (2002). "In Search of Explanations for the Consulting Explosion". In Sahlin- Andersson K. et Engwall L. *The Expansion of Management Knowledge. Carriers, Flows, and Sources*. Stanford Business Books: Stanford, CA. pp.47-73.
- Ferrer-Gutierrez, M. (1997). *La problématique du conseil en management aux PME : une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles*. Thèse de doctorat, Université Montpellier I.
- Fincham, R. et Clark, T. (2002). "Introduction: The emergence of critical perspective in consulting". In T. Clark & R. Fincham. *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Malden, Mass.: Blackwell Publishers. pp. 1-18.
- French, W.L. et Bell, C. H. (1978). *Organization Development - behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Gluckler, J. et Armbruster, T. (2003). "Bridging Uncertainty in Management Consulting –The Mechanisms of Trust and Networked Reputation". *Organization Studies*, 24, 2, pp. 269-297.
- Gowan, B. (1999). "Developing an Industry Profile for Management Consulting in Australia". Queensland University of Technology. Brisbane.
- Greiner, L. E. et Metzger, R. O. (1983). "Consulting to Management". Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Grint, K. et Case, P. (1998). "The Violent Rhetoric of Re-engineering: Management Consultancy on the Offensive". *Journal of Management Studies*. 35 (5). pp.557-577.
- Hammer, M. et Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution*. Brealey. London.
- Hellgren, B., Löwstedt, J., Tienari, J., Vaara, E. et Werr A. (2003) "Agents of Homogenization: On the Roles of Management Consultants in Mergers". 17th Nordic Conference on Business Studies (NFF). Août 14-16. Reykjavik, Iceland.
- Huczynski, A. 1993. *Management Gurus*. Routledge. London
- Hugot, J.-B. (1993). *Le guide des sociétés de conseil*. Dunod. Paris
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. Oxford University Press. New York.

- Kaarst-Brown, M.L. (1999), "Five symbolic roles of the external consultant – integrating change, power and symbolism", *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 12 No. 6, pp. 540-561.
- Kakabadse, N.K., Louchart, E. et Kakabadse, A. (2006). "Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective". *Journal of Management Development*. 25(5), pp. 416–500.
- Kanter, R. M. (2002). "Strategy as improvisational theatre". *Sloan Management Review*, Hiver. pp.76-81.
- Kieser, A. (1998). "Unternehmensberater - Händler in Problemen, Praktiken und Sinn". In Glaser, H. Schröder, E. F. et Werder, A. V. *Organisation im Wandel der Märkte*. Gabler. Wiesbaden, pp. 191-225.
- Kieser, A. (2002). "Managers as marionettes? Using fashion theories to explain the success of consultancies". In Engwall, L. and Kipping, M. (eds.), *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Kipping, M. et Armbrüster, T. (1998). "Management consultants and management Knowledge". The University of Reading, CEMP report No. 2, December.
- Kipping, M. et Kirkpatrick, I. (2005). "The Development of the Management Consultancy Business: A Co-evolution Perspective". 4th Critical Management Studies Conference, Cambridge 4-6 July.
- Kolli, S. (2000). *Management consulting Essentials*. Research & Education Association.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession (quatrième édition.)*. Bureau international du travail. Genève
- Larwood, L., and U. E. Gattiker 1985. "Rational bias and interorganizational power in the employment of management consultants," *Group and Organization Studies* 10/1. pp. 3-17.
- Lindon, L. (1995). "Linking an intervention model to the Myers-Briggs type indicator, consultancy and managerial roles". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 10 No. 4, pp. 21-29.
- Lippitt, G. et Lippitt, R. (1978). *The Consulting Process In Action*. University Associates, La Jolla, California
- McKenna, C.D. (1995). "The origins of modern management consulting". *Business and Economic History*, 25. pp. 51-58.
- McLarty, R. et Robinson, T. (1998). "The practice of consultancy and a professional development strategy". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19 No. 5, pp. 256-63.
- Micklethwait, J. et Wooldridge, A. (1996). "The witch doctors: What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it". Heinemann. London.
- Mohe, M. et Seidl, D. (2007). "The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical. Perspective". *Munich Business Research*, No.2.
- Devinney, T. et Nikolova, N. (2004). *On Experts, Reflective Practitioners and Impression Managers: The Nature of Client-Consultant Interaction*. Australian Graduate School of Management. Sydney.
- Nippa, M.C. et Petzold, K. (2002). "Economic functions of management consulting firms – An integrative theoretical framework", *Academy of Management Proceedings*.

- Ormerod, R.J. (1997). "The design of organisational intervention: choosing an approach". *Omega*, Vol. 25 No. 4, pp. 415-435.
- O'Shea, J. et Madigan, C. (1997). *Dangerous Company. The Consulting Powerhouses and the Business They Save and Ruin*. Nicholas Brealey. London.
- Pellegrin-Boucher, E. (2004). « Les Fonctions Symboliques des Consultants : Le cas des multinationales du conseil ». 13ème conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2-4 Juin.
- Pemer, F., et Werr, A. (2005). "Between exploitation and control - clients' conceptions of the consultant-client relationship". *The Academy of Management Meeting*, Atlanta.
- Pinault, L. (2000). *Consulting demons: Inside the unscrupulous world of global corporate consulting*. Harper Business. New York
- Rassam, C. et Oates, D. (1991). "Management Consultancy: The Inside Story". Mercury. London.
- Schein, E. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1999). *Process Consultation Revisited*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2002). "Consulting: What should it mean?". In T. Clark & R. Fincham (Eds.), *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. pp. 21-27.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Basic Books. New York.
- Schuyt, T.N.M. et Schuijt, J.J.M. (1998). "Rituals and Rules: About magic in consultancy". *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 11 No. 5, pp. 399-406.
- Sjøholt, P. (2001). "Transfer of managerial knowledge by business related services". University of Bergen.
- Starbuck, W.H. (1992). "Learning by knowledge-intensive firms", *Journal of Management Studies*, Vol 29. pp. 713-740.
- Steele F. (1975). *Consulting for Organizational Change*". University of Massachusetts Press, Amherst, MA.
- Stjernberg, T. et Werr, A. (2001). "Consulting Thought-Fully". In J. Löwstedt et B. Hellgren. *Managing the Thought-Full Enterprise: European Ideas on Organising*, pp. 259-280.
- Sturdy, A. (1997). "The dialectics of consultancy". *Critical Perspectives on Accounting*, Vol 8, pp.511-535.
- Thejls Fischer, M. (2005). "Egos and Ethics of Management Consultants". Thesis PhD, Copenhagen Business School.
- Weiss, A. (1998). *Million Dollar Consulting: The Professional's Guide to Growing a Practice*. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Werr, A. (2002). "The internal creation of consulting knowledge: A question of structuring experience". In Kipping, M. et Engwall, L. *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*. Oxford University Press. Oxford. pp. 92-108.
- Werr, A. et Linnarsson, H. (2002). "Management Consulting for Client Learning? Clients' perceptions on learning in management consulting". In A. Buono. *Knowledge and Value Development in Management Consulting*. Greenwich. Information Age Publishing. pp.3-31.
- Werr, A., et Stjernberg, T. (2003). "Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems". *Organization Studies*, 24(6). pp.881-908.