

# **Le conseil en management à l'épreuve de la création de valeur pour l'entreprise**

---

**JUIN 2009**

---

**Professeur Patrick Besson – ESCP Europe**

**Professeur Frantz Rowe – Université de Nantes**

**POUR**



**SYNTEC Conseil  
en Management**



## INTRODUCTION

Le conseil en management s'attache depuis l'origine à répondre aux besoins toujours plus complexes des organisations. L'exceptionnelle croissance du marché ces trente dernières années – son taux de progression a toujours compté deux chiffres si l'on excepte les années de crise – témoigne de la reconnaissance, au moins implicite, par les entreprises de l'utilité des consultants. En Europe, le chiffre d'affaires du conseil a été multiplié par 8 entre 1994 (11 B€) et 2008 (88 B€) et le nombre de consultants est passé dans le même temps de 95 000 à 583 000 (sources - Surveys of the European Management Consultancy Market, Feaco).

Cette (r)évolution s'est opérée dans un environnement complexe et animé par de profondes mutations. Segmentation des marchés, division du travail, hyperspécialisation, pression financière, mondialisation... les entreprises se sont appuyées sur les sociétés de conseil pour faciliter leur adaptation, améliorer leur rentabilité et leurs avantages comparatifs, accompagner leur propre changement.

Si la forte croissance du marché traduit une montée substantielle des besoins, l'appréciation par les entreprises de la contribution des sociétés de conseil à la création de valeur s'avère imprécise. Question de critères, de grilles de lecture, de définitions ? Il semble évident que l'évolution rapide des métiers et l'absence d'outil reconnu de quantification de la création de valeur ont brouillé la perception qu'ont les entreprises de la profession de conseil en management. N'oublions pas que la notion même de création de valeur a fortement évolué depuis les années 1990.

Une étude réalisée en 2008 par TNS Sofres à la demande de Syntec sur *L'image du conseil en management* (1) conforte ce sentiment d'imprécision. En effet, au-delà des riches conclusions que cette investigation a permis de tirer sur la perception générale du métier de conseil par ses clients, deux enseignements majeurs ont pu être mis en exergue. Le premier concerne l'impact quantitatif des conseils en management sur leurs organisations clientes. Le second touche à la nature de cet impact.

### ***Une vision positive mais imprécise ou peu affirmée du rôle des sociétés de conseil***

Il est en premier lieu intéressant de noter combien les réponses des donneurs d'ordre interviewés sont peu différenciantes et traduisent de ce fait une représentation confuse de l'impact du conseil en management au plan quantitatif. Certes, l'image du consultant se révèle majoritairement positive et la contribution des sociétés de conseil au progrès des organisations globalement reconnue. En revanche, les opinions apparaissent peu tranchées : les « plutôt », les « un peu » et les « assez » concentrent une écrasante majorité des

réponses, souvent de l'ordre de 90%. Preuve sans doute que les donneurs d'ordre portent un regard indécis sur la profession et sur l'aide qu'elle s'avère en mesure de leur procurer. Les décideurs interrogés sentent confusément que l'intervention des consultants a eu un impact positif sur leur organisation. Aussi adoptent-ils une position prudente. Si 92% d'entre eux considèrent que le conseil en management contribue à la création de valeur, seuls 9% déclarent qu'il y contribue « beaucoup ». Témoins de cette grande indécision, les « un peu » (37%) et les « assez » (46%) recueillent là encore une écrasante majorité des suffrages. Il convient enfin de souligner que les clients qui font au moins occasionnellement appel à des sociétés de conseil en management ont une opinion plus positive que la moyenne de l'échantillon (également composé de 29% de décideurs ne faisant pas appel à des consultants extérieurs) sur leur contribution à la création de valeur : 76% d'appréciations positives. Pour autant, leurs réponses demeurent réservées : 74% d'« impact assez positif » et 2% seulement d'« impact très positif ».

### ***Un rôle majeur dans la conduite du changement, un faible impact sur la croissance***

L'étude TNS Sofres a dans le même temps permis de qualifier et de hiérarchiser la perception des décideurs sur la nature de l'influence des sociétés de conseil en management sur le développement des entreprises. Une majorité se dégage pour affirmer que les prestations des consultants ont un impact plus fort sur l'efficacité des processus opérationnels de décision ou sur la conduite du changement (impact assez important : 66% et impact très important : 5%, soit un total de 71%) que sur la croissance de leur activité (impact assez important : 26% et impact très important : 1%, soit un total de 27% seulement). Dans la suite logique de ce qui précède, le conseil en management est prioritairement perçu par les organisations clientes comme accélérateur de la stratégie et optimisateur des process. En résumé, les donneurs d'ordre affichent une vision positive mais imprécise de la création de valeur par les sociétés de conseil en management. Ils considèrent qu'elles ont un impact relativement fort sur l'efficacité des processus opérationnels et relativement faible sur la croissance. De ce point de vue, notons que les personnes interrogées effectuent une distinction très nette entre la contribution à la création de valeur et la contribution à la croissance.

Les résultats de l'étude TNS Sofres sont comparables à ceux d'une enquête réalisée en Grande-Bretagne en 2006 (*Ensuring sustainable value from consultants* pour The Management Consultancies Association). Le phénomène de diffraction de la perception de l'impact du conseil en management par les donneurs d'ordre ne semble donc pas se limiter aux strictes frontières hexagonales.

Soucieuses d'accompagner en temps réel les importantes mutations des entreprises et confrontées à la complexité et la spécialisation croissantes de leurs missions, les sociétés de

conseil n'ont sans doute pas pris le temps de suffisamment s'interroger sur les critères de mesure de leur propre efficacité. L'absence de définitions précises, de grilles d'analyse partagées et de perceptions claires des résultats et des mécanismes contributifs engendre le sentiment de flou qui semble habiter les donneurs d'ordre. De plus, ici ou là, des critiques s'expriment et des attentes se font jour à l'endroit de la profession.

Syntec Conseil en Management, conscient de ces réalités, a jugé utile de lancer une réflexion autour du thème de la création de valeur par le conseil en management. Un travail en profondeur a ainsi été mené en trois phases. Une **revue de littérature académique** a permis dans un premier temps de synthétiser les courants de la pensée scientifique des trente dernières années sur le sujet. Grâce à un retour aux fondamentaux de la théorie économique, un **modèle de la création de valeur par l'entreprise** a ensuite été construit. Enfin, **une grille d'analyse de la contribution spécifique du conseil en management** à cette création de valeur a pu être définie.

- (1) 200 interviews téléphoniques réalisées entre le 28 août et le 25 septembre 2008 auprès d'un échantillon de 140 cadres dirigeants de grandes entreprises et de 60 dirigeants et chefs de service de grandes institutions et administrations.

## **PARTIE 1**

### **Une revue de littérature académique**

Le thème de la création de valeur par le conseil en management n'est guère traité dans la littérature académique. Au terme d'une recherche approfondie sur EBSCO, Science Direct et Wiley Interscience, il apparaît que seule une quarantaine d'articles scientifiques abordent le cœur de notre sujet. Et aucun ne l'embrasse dans sa globalité, ni ne propose de vision synthétique ou de théorie générale. Il est vrai que la complexité de la problématique et l'absence d'instruments de quantification constituent d'indéniables freins à la publication. Notons également que les auteurs, plus intéressés par l'étude de la relation client/consultant, se montrent, surtout depuis les années 1990, souvent dubitatifs - voire négatifs - sur la réalité de l'impact du conseil en management sur la création de valeur.

Le rappel des théories générales de la création de valeur proposées par Adam Smith au 18<sup>ème</sup> siècle ou plus récemment par Oliver E. Williamson éclaire sous un angle différent le rôle du conseil en management et l'inscrit dans une perspective macro-économique.

L'analyse de la littérature académique des trente dernières années permet de caractériser schématiquement trois « écoles de pensée ». Les deux premières reconnaissent le principe d'une création de valeur - *fonctionnelle* pour les uns, *symbolique* pour les autres - par les sociétés de conseil. La troisième s'attache à démontrer l'illusion de la création de valeur et défend la théorie de l'« *impression management* » selon laquelle le consultant impressionne le client avec des promesses qu'il ne saurait tenir.

#### **La création de valeur fonctionnelle**

La création de *valeur fonctionnelle* tient au rôle même du consultant dans l'entreprise, à sa fonction. En dépassant sa mission de conseil pour agir concrètement aux côtés des dirigeants, il constitue en soi un réel apport de ressources et de savoir-faire technique : son implication dans le processus de production contribue à l'amélioration du compte d'exploitation ; son action sur la vitesse de rotation du capital permet d'optimiser la fonction financière. A la différence des agences de travail temporaire, le consultant ne se limite pas au comblement d'un déficit de personnel qualifié dans l'entreprise. Il crée, grâce à son expertise, une *valeur fonctionnelle*.

#### ***Le conseil et le cœur de métier des organisations***

Les travaux qui traitent de la création de *valeur fonctionnelle*, notamment ceux d'Atkinson en 1984, posent – le plus souvent à la lumière de la *théorie de la firme* - la question de la justification du consultant en termes d'allocation de ressources. Pour conquérir des avantages concurrentiels dans leur cœur de métier, les entreprises sont en effet confrontées à un choix stratégique : internalisation des compétences ou appel à des ressources externes ?

Il ressort que l'appel à des consultants dans le cœur de métier des entreprises concerne prioritairement les organisations évoluant dans un environnement dynamique (Matusik, Hill, 1998) et/ou poursuivant une stratégie d'innovation (Nesheim et al., 2007). Les auteurs des articles constatent en outre que la recherche de compétences spéciales - dont elles ne disposent pas en interne - pour améliorer leurs avantages compétitifs incite les entreprises à recourir à des sociétés de conseil.

### ***Valeur fonctionnelle et pression financière***

Les entreprises – tout particulièrement les sociétés cotées - sont soumises à la pression du résultat. Les analystes financiers apprécient leur performance à la lumière notamment de leur *taux de croissance durable*. Cet instrument de mesure est fonction de la marge nette d'exploitation, du taux de rotation des capitaux opérationnels, de l'endettement et de la distribution des dividendes. L'optimisation des deux premières grandeurs relève spécifiquement du métier de conseil en management et en systèmes d'information. Une étude publiée en 2006 par Iyer, Ravidran et Reckers démontre que les dépenses en conseil par les entreprises à faible marge ou à rotation lente de leur capital opérationnel sont supérieures à la moyenne. La motivation des commanditaires se fonde sur la recherche d'une meilleure rentabilité et donc sur la conviction que le conseil en management est créateur de *valeur fonctionnelle*.

### **Création de valeur et constructions symboliques**

Le changement crée souvent des situations conflictuelles au sein des organisations. La communication et les constructions symboliques tiennent de ce fait un rôle clé dans la réussite des mutations. Les consultants, grâce à leurs connaissances et à leur expérience, savent donner du sens et des perspectives au changement. Ils contribuent également à le légitimer et le mettre en œuvre, voire à adresser les indispensables signaux à l'environnement des entreprises. En cela, ils créent une *valeur symbolique* à chaque étape des processus de changement (Pellegrin-Boucher, 2006 ; Starbuck, 1992).

Qu'il s'agisse d'identifier et de nommer des problèmes, de construire une vision pour le futur ou de mettre en scène une stratégie, la présence du consultant s'avère souvent déterminante (Besson, Mathieu, 2007). Parfois même, aux fins de les protéger, il prend des risques en lieu et place des dirigeants. En choisissant des mots justes et des formulations adaptées, en véhiculant une image de rationalité, en justifiant les stratégies mises en œuvre, le conseil rassure en interne comme en externe.

## La création de valeur par les consultants : illusion ou faire-valoir ?

Tous les auteurs ne partagent pas cette vision positive du rôle du conseil en management dans la création de valeur. Certains dénoncent même la réalité de l'apport des consultants et leurs promesses non tenues.

### ***L'illusion de la création de valeur***

La mesure de la contribution à la création de valeur d'un acteur particulier s'avère nécessairement délicate. Les changements induits par l'action et/ou les recommandations des consultants se mêlent inévitablement aux effets engendrés par des facteurs exogènes (Alvesson, 1993). Aussi, serait-il excessif d'attribuer exclusivement à leurs prestations l'amélioration consécutive de la performance des entreprises. Certains auteurs arguent de cette évidence pour nier le principe même de la création de valeur par les conseils en management et s'appuient parfois sur l'autocritique exercée par certains d'entre eux. Des chercheurs d'Harvard sont allés jusqu'à démontrer, en prenant l'exemple de la fonction commerciale, que l'excès du recours aux systèmes de gestion de connaissance peut dans certains cas nuire à l'efficacité des équipes (Haas, Hansen, 2005, 2007).

### ***L'« impression management »***

Un courant académique met clairement en doute la création de valeur par le conseil en management (Davenport, 1995 ; O'Shea, Madigan, 1997) : ses partisans considèrent que les consultants assurent artificiellement la croissance de leur marché en inventant des modes et des concepts, certes séduisants, mais sans lien réel avec la complexité croissante des organisations et de leur environnement. D'une certaine manière, ils attribuent un caractère purement artificiel à la création de *valeur symbolique*. Selon les auteurs, le consultant s'attache à impressionner son client pour gagner sa confiance. Son discours, fondé sur la technique de l'« *impression management* », se décline pour l'essentiel sous deux formes : une rhétorique adaptée permet au consultant de mettre en scène des situations de crise futures et de les dramatiser pour justifier son intervention (Bloomfield, Best, 1992); il s'engage également sur des livrables et des objectifs de performance dans le seul but de démontrer la valeur de sa mission. Cette dernière évolution des pratiques n'a d'ailleurs contribué, selon les auteurs, qu'au renforcement des attentes - et donc des exigences - des clients.

Certains vont plus loin en affirmant que le consultant manipule son client, que la peur et l'anxiété sont les moteurs du conseil. D'autres affirment au contraire que les consultants rassurent en présentant l'environnement des entreprises comme un univers accessible et maîtrisable (Ambruster, 2004). Les tenants d'une troisième voie préfèrent considérer que la relation consultant-client est beaucoup plus ambiguë et ne saurait se résumer en une vision strictement manichéenne (Werr, Styhre, 2002).

La revue de littérature académique illustre avec force l'absence de théorie générale de la contribution à la création de valeur par les sociétés de conseil en management. Un bref retour aux fondamentaux de la pensée économique permet de mettre en perspective le rôle du consulting sur un plan macro-économique.

## Perspective macro-économique de la création de valeur par les consultants

En 1776, Adam Smith affirmait dans sa *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* que la division du travail constitue le mécanisme central de la création de valeur. Selon ce principe, les sociétés de conseil en management créent de la valeur pour les entreprises dès lors qu'elles favorisent leur processus de spécialisation et de recentrage sur leur cœur de métier.

Beaucoup plus récemment, Oliver Eaton Williamson exposait dans *Markets and Hierarchies* (1975) sa théorie des coûts de transaction selon laquelle les entreprises externalisent les activités dont les coûts d'achat sont inférieurs aux coûts de production et de coordination internes. En ce sens qu'elles leur fournissent une ressource à moindre coût (coût de production et/ou coût d'opportunité du capital), les sociétés de conseil en management contribuent à la création de valeur pour les entreprises. Les théories de Smith et de Williamson induisent un même corollaire : l'accélération de la division du travail explique pour une bonne part l'émergence puis la croissance rapide du métier de conseil en management. Ce corollaire constitue une première étape de la nécessaire réflexion théorique sur la création de valeur par l'industrie du consulting.

## **PARTIE 2**

### **La construction d'un modèle : les sources de la valeur**

Il n'existe pas –on l'a noté - de vision synthétique de la création de valeur par le consulting. La revue de littérature académique ne met en évidence que quelques approches partielles et les recherches théoriques « classiques » n'accordent, car trop anciennes, aucun rôle explicite aux consultants dans ce domaine. Il convient donc – afin de mener une réflexion construite sur le sujet – de recenser tout d'abord les sources de la valeur au sein de l'entreprise. Une approche spécifiquement fondée sur les modèles d'activité s'avèrera toutefois insuffisante. Si elle permet de décrire les fonctions de l'entreprise, de mettre en exergue la différence entre contenu et processus et de souligner la complexification et la diversité de l'offre de service de l'industrie du consulting, elle demeure statique et ne constitue pas un modèle (une théorie) de la création de valeur. Elle ne permet en effet d'appréhender ni la valeur de l'offre, ni sa dynamique.

Pour résoudre cette énigme, il convient donc de revenir aux fondamentaux, d'identifier les théories de la création de valeur actuellement disponibles dans le champ académique et d'en inférer les contributions que le conseil en management apporte potentiellement dans ce processus socio-économique complexe. Sur la base de la littérature académique, six perspectives théoriques sur la création de valeur peuvent être dégagées : l'entreprise comme fonction de production, organisation apprenante, système de routines, acteur institutionnel, système de gouvernance ou encore système de « capacités dynamiques ». D'un point de vue méthodologique, la description de chacune de ses six perspectives sur la création de valeur s'articulera ici autour de quatre points principaux : catégorisation, mécanisme, mesure, apport potentiel du conseil en management.

#### **L'entreprise comme fonction de production**

Dans cette perspective théorique, la catégorie centrale retenue est l'efficacité de l'allocation des facteurs de production. Les mécanismes de création de valeur sont liés à la combinaison et à l'utilisation des ressources productives : économies d'échelle et d'envergure, coût de transaction, rotation du capital, allocation du *slack organisationnel*, .... La mesure de la création de valeur se calcule donc principalement en termes de coûts, de qualité et de temps de cycle (i.e. de productivité). Le conseil en management crée potentiellement de la valeur en apportant une ressource productive particulière ou en aidant l'organisation à optimiser sa combinaison productive (structure et usage).

## L'entreprise comme système de connaissance et organisation apprenante

Les catégories centrales de cette approche sont la connaissance et l'apprentissage. Selon cette représentation, le pouvoir économique et productif de l'entreprise repose avant tout sur sa capacité de mobiliser l'intelligence (Quinn 1992). Une entreprise s'analyse comme une communauté sociale dédiée à la création, la codification et la transmission, rapides et efficaces, de savoir (Kogut, Zander, 1996). La création de valeur se mesure alors en fonction du stock de connaissances acquises et diffusées et de la qualité de l'apprentissage. Le conseil en management y contribue potentiellement en développant ce processus.

## L'entreprise comme système de routines

La catégorie centrale de cette théorie repose sur le concept de routine, entendu comme un schéma d'action partagé par un ensemble de protagonistes, qui se répète au cours du temps (une habitude institutionnalisée en quelque sorte). La valeur se crée alors grâce à l'identification, l'optimisation et la stabilisation de routines pertinentes et adaptées. Sa mesure s'établit en termes de coûts, de qualité et de temps de cycle mais également de reproductibilité et de prédictibilité. Le conseil en management participe potentiellement de cette amélioration en aidant l'entreprise à identifier, puis à optimiser ses routines pertinentes.

## L'entreprise comme acteur institutionnel

Norme et secteur institutionnel s'inscrivent au cœur de cette perspective : les entreprises reçoivent aides et légitimation dans la mesure où elles se conforment aux normes socio-économiques déterminées par les autorités politiques, scientifiques et professionnelles pour leur secteur d'activité. Ces mécanismes relèvent de la légitimation, de l'isomorphisme, du mimétisme et donc *in fine* de la capacité à imposer une norme socio-économique dans le champ institutionnel dans lequel l'entreprise est en compétition. Ils s'évaluent en fonction de la proximité de l'entreprise avec la norme concernée. Dans cette perspective, l'industrie du consulting crée potentiellement de la valeur en participant au processus de normalisation socio-économique.

## L'entreprise comme système de gouvernance

Le vecteur central en est l'information, caractérisée comme un mécanisme de régulation de la relation entre le principal et l'agent (propriétaire/dirigeant, chef de département/collaborateur, ...). Dans cette perspective, la création de valeur passe par la réduction de l'asymétrie de l'information au détriment du principal afin de mieux contrôler les risques d'opportunisme de l'agent. La valeur se crée grâce à la qualité de la décision et à la vitesse avec laquelle les décisions sont prises et exécutées. Le consultant contribue potentiellement à la création de valeur en aidant le principal à réduire son asymétrie d'information avec l'agent et en favorisant l'alignement de ce dernier avec le principal.

## L'entreprise comme système de « capacités dynamiques »

La notion de capacité dynamique renvoie à l'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire ou reconfigurer des compétences internes comme externes afin de répondre le plus vite possible aux modifications de son environnement. Par exemple, une des capacités dynamiques souvent mise en avant dans la littérature est la capacité à créer de la valeur par le processus d'acquisition et, surtout, d'intégration de nouvelles entreprises. La création de valeur se concentre alors dans la vitesse d'adoption et de mise en œuvre de nouvelles routines pertinentes et adaptées. Elle peut se mesurer en termes de coût d'opportunité du temps. Le conseil en management crée alors potentiellement de la valeur en aidant l'organisation à identifier et à accélérer la mise en œuvre de ces nouvelles routines dans son organisation.

Ces six perspectives jettent les bases théoriques indispensables à l'élaboration d'un modèle multidimensionnel de la création de valeur par le conseil en management. Une des caractéristiques majeures du modèle est son aspect dynamique afin de rendre compte de l'évolution rapide du marché du conseil, étroitement liée à celle - non moins spectaculaire - de la structure et des besoins des entreprises. Le modèle met en scène trois dimensions de la valeur : la valeur fonctionnelle, la valeur normative et la valeur transformationnelle.

## Partie 3

### Théorie de la création de valeur par le conseil en management

La modélisation de la dynamique de la création de valeur nous permet de caractériser la contribution du conseil en management à la création de valeur pour l'entreprise. Cette contribution s'articule autour des trois dimensions de la valeur : valeur fonctionnelle, valeur normative et valeur transformationnelle. Pour chacune de ces dimensions de la valeur, nous allons nous attacher ci-après à proposer une définition, à définir les rôles du conseil en management comme acteur de leur création, à expliciter les mécanismes majeurs qui président à cette dynamique, enfin à suggérer des modes de mesure ad hoc.

#### La valeur fonctionnelle

Le processus de création de valeur fonctionnelle est celui par lequel l'efficacité et l'efficience de la fonction de production dans l'entreprise (i.e. une combinaison de facteurs de production) sont améliorées. La nature de la valeur fonctionnelle s'avère donc multiple puisqu'elle concerne tout à la fois les processus, les produits, les ressources humaines, la gestion de la connaissance, l'organisation de l'entreprise...

Le rôle des sociétés de conseil en management dans la création de valeur fonctionnelle est triple. Le consultant constitue en soi un *facteur de production* : il agit concrètement au sein de l'entreprise, lui apporte son expertise et ses compétences. En tant que *knowledge manager*, il enrichit le savoir collectif de l'organisation : il favorise la création, la diffusion et la codification de la connaissance. Enfin, sa fonction de *process engineer* contribue directement à l'amélioration de la performance des processus de production existants.

La création de valeur fonctionnelle par le conseil en management résulte principalement de deux mécanismes centraux : la richesse dynamique de l'offre et la *knowledge factory*. Le mécanisme de « richesse dynamique » résulte de la présentation d'une offre de service à l'entreprise qui peut ainsi « faire son marché », choisir la prestation de service désirée en fonction de ses besoins. Le mécanisme de la *knowledge factory* est moins visible par l'entreprise car il opère à l'intérieur de l'entreprise de conseil. Il résulte de la construction et du développement de la fonction de production du conseil, c'est-à-dire essentiellement de la sélection des consultants, de leur organisation en équipes et du développement de leurs compétences, mais aussi de la capacité qu'à l'entreprise de conseil à faire fructifier ses connaissances et à les transformer en nouveaux services pour l'entreprise.

La création de valeur fonctionnelle est par nature fonction de la qualité et du niveau d'intégration de la relation entre le client et le(s) consultant(s). Elle tient également au mode de contractualisation et au degré de structuration du problème et de sa solution. Elle peut se mesurer à deux niveaux : l'optimisation de la fonction de production (coûts, délais, qualité, service...) et la diffusion des connaissances dans l'entreprise.

VALEUR FONCTIONNELLE : VUE SYNTHETIQUE DU MODELE	
<b>Définition du processus de création de valeur</b>	Processus par lequel l'efficacité et l'efficience de la fonction de production dans l'entreprise (i.e. une combinaison de facteurs de production) sont améliorées
<b>Mesure de la création de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité et efficience de la fonction de production : productivité, flexibilité, coût/délai/qualité...</li> <li>• Diffusion de la connaissance</li> </ul>
<b>Mécanismes de la création de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à disposition de l'entreprise d'une offre de services riche caractérisée par : les expertises et méthodes offertes, les modalités d'organisation de la prestation de conseil, la disponibilité des ressources,...</li> <li>• Sélection, organisation, management et formation des consultants.</li> </ul>
<b>Théories de référence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economie de la production</li> <li>• Théorie des coûts de transaction</li> <li>• Théories de la connaissance</li> </ul>
<b>Rôles du Conseil en Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteur de production</li> <li>• Agent de la création et de la diffusion de la connaissance</li> <li>• <i>Process engineer</i></li> </ul>

## La valeur normative

Le processus de création de valeur normative est celui par lequel un concept relatif à une nouvelle méthode de création de valeur émerge, se légitime et se diffuse dans les entreprises. Il agit pour l'essentiel en dehors du périmètre de l'entreprise considérée individuellement et opère au minimum à l'échelle d'un secteur d'activité. La création de valeur normative consiste par exemple à définir des bonnes pratiques, à élaborer de nouvelles normes de certification, à susciter des phénomènes d'innovation « par vagues » à l'image du taylorisme ou du fordisme ou, plus proche de nous, du reengineering ou de l'approche *Six sigma*.

Le rôle du conseil en management dans la création de valeur normative s'exerce à trois niveaux : la *conception*, la *diffusion* et l'*adaptation* des normes. Si la mission de concevoir de nouvelles normes revient pour une bonne part aux universitaires – citons pour exemple les tableaux de bord prospectifs (*balanced scorecard*) de Robert Kaplan et David Norton -, les sociétés de conseil assurent elles aussi une fonction éminente en ce domaine : leur expérience de terrain et leur vision prospective contribuent largement à enrichir la réflexion. Quant à leur rôle dans la diffusion des nouvelles normes, chacun s'accorde à reconnaître qu'il est central : les sociétés de conseil les expliquent aux entreprises, les reformulent si nécessaire, assurent leur vulgarisation grâce à des formations, à l'édition de plaquettes, à

l'organisation de colloques... Enfin, elles adaptent ces nouvelles normes à la spécificité des entreprises et/ou des pays, contribuant ainsi à contextualiser des partis pris universels et à opérationnaliser des recommandations.

Les mécanismes majeurs de création de valeur normative sont au nombre de quatre : la recherche et le développement de nouveaux concepts de création de valeur ; l'identification, la sélection et la formalisation de « bonnes pratiques » ; le marketing des normes de création de valeur (conférences, articles, journaux, séminaires, formation...); leur « customisation » (personnalisation) auprès des entreprises, les nouvelles normes étant parfois peu lisibles pour le client.

Le rôle du conseil en management dans la création de valeur normative dispose de réelles marges de progression. En particulier, les cabinets peuvent améliorer et intensifier leurs méthodes de diffusion et d'adaptation. En France, par exemple, le *balanced scorecard* (tableau de bord équilibré intégrant non seulement finances mais aussi les RH, l'innovation...) aurait pu bénéficier d'une meilleure adaptation au contexte socio-économique des entreprises françaises. La création de valeur normative peut être mesurée à deux niveaux : la vitesse de légitimation et de diffusion d'une norme ; sa pertinence stratégique et socio-économique.

VALEUR NORMATIVE : VUE SYNTHETIQUE DU MODELE	
<b>Définition du processus de création de valeur</b>	Processus par lequel un concept relatif à une nouvelle méthode de création de valeur émerge, se légitime et se diffuse dans les entreprises
<b>Mesure de la création de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vitesse de légitimation et de diffusion d'une norme</li> <li>• Pertinence stratégique et socio-économique de la norme (i.e. sa capacité réelle de création de valeur dans une situation donnée)</li> </ul>
<b>Mécanismes de la création de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recherche et le développement de nouveaux concepts de création de valeur</li> <li>• La sélection et la formalisation des « bonnes pratiques »</li> <li>• Le marketing des normes de création de valeur : démarchage des clients, réalisation de conférences, de séminaires, de formations, la diffusion d'articles, de livres...</li> <li>• L'adaptation des normes de création de valeur aux situations singulières de chaque entreprise</li> </ul>
<b>Théories de référence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie institutionnaliste</li> <li>• « impression management »</li> </ul>
<b>Rôles du Conseil en Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepteur de normes de création de valeur</li> <li>• Diffuseur de normes de création de valeur</li> <li>• Adaptateur de normes de création de valeur</li> </ul>

## La valeur transformationnelle

Le processus de création de valeur transformationnelle est celui par lequel une nouvelle norme de création de valeur s'enracine et s'actualise dans une organisation. Il embrasse la problématique générale de la conduite du changement.

Le conseil en management est un acteur majeur de la création de valeur transformationnelle. Son rôle d'agent du changement regroupe quatre fonctions complémentaires : Comme *agent symbolique*, le consultant focalise l'attention, crée l'urgence, choisit les formulations qui permettent de rendre crédible une initiative de changement... En tant qu'*agent réflexif*, il permet aux acteurs d'aborder les situations avec recul, il exerce un sens critique souvent déterminant dans la résolution des difficultés ou des conflits. Sa fonction d'*agent politique* est singulière : il tient le rôle de médiateur, de conciliateur, parfois de fusible. Enfin, comme *agent disciplinaire*, il veille à la mise en œuvre des décisions, au respect des plannings, assure le suivi des plans d'action, établit les comptes-rendus, révèle les inerties et leurs origines...

Les deux mécanismes principaux de la création de valeur transformationnelle sont la réduction de l'asymétrie d'information et l'accélération de la réalisation des initiatives de changement. Dans le premier cas, il est question de ce qui prépare au changement : établissement du diagnostic, rééquilibrage de l'influence, remontée d'information vers la direction... Le second mécanisme concerne sa mise en œuvre. La création de valeur se mesure alors par la vitesse du processus de changement et/ou par le coût d'opportunité du temps dans la sphère compétitive de l'entreprise.

VALEUR TRANSFORMATIONNELLE : VUE SYNTHETIQUE DU MODELE	
<b>Définition du processus de création de valeur</b>	Processus par lequel une nouvelle norme de création de valeur s'enracine et s'actualise dans une organisation donnée.
<b>Mesure de la création de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélération du processus de mise en œuvre d'une initiative de changement</li> <li>• Coût d'opportunité du temps du secteur (qui dépend largement du cycle stratégique du secteur)</li> </ul>
<b>Mécanismes de la création de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexivité</li> <li>• Politique</li> <li>• Symbolique</li> <li>• Disciplinaire</li> </ul>
<b>Théories de référence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie de l'agence</li> <li>• Théories de la connaissance et du changement</li> <li>• Théorie des capacités dynamiques</li> </ul>
<b>Rôle du Conseil en Management</b>	<b>Agent du changement</b>

## CONCLUSION

Trois problématiques clé émergent de cette étude :

- Le conseil en management crée-t-il de la valeur pour l'entreprise ?
- Est-ce que la valeur ainsi créée est perçue par l'entreprise ?
- Que peut faire le conseil en management pour accroître sa contribution à la création de valeur au profit de l'entreprise ?

La réponse à la première question semble, au regard de l'ensemble des développements ci avant, assez clairement positive. Pour autant, les trois leviers de création de valeur mis en exergue – fonctionnel, normatif, transformationnel – s'articulent différemment selon le contexte économique : leur contribution relative varie. En période de crise, le levier fonctionnel joue certes un rôle important, mais reste principalement dédié à la production d'effet à court terme. Car la problématique dynamique de l'entreprise s'analyse essentiellement d'un point de vue normatif et transformationnel. Là se cristallisent en effet les enjeux de son indispensable évolution.

La seconde question renvoie à la perception de la contribution de tout acteur économique au sein d'une société donnée. L'impact réel du conseil en management demeure – on l'a noté - insuffisamment perçu par son environnement, en partie à cause de l'absence d'outils réels de quantification et d'appréciation. Face à ce flou, à cette indétermination, il convient de mobiliser l'attention des protagonistes concernés afin de modifier cette image. Cela relève clairement d'une démarche d'explication, d'information et de conviction. L'approche revêt alors une dimension supplémentaire. Car justifier que l'on crée de la valeur, c'est affirmer sa contribution économique mais aussi politique dans le jeu sociétal.

La profession de conseil – si elle veut poursuivre sa montée en puissance et s'inscrire comme un partenaire incontournable du tissu entrepreneurial français - ne pourra durablement faire l'économie d'une réflexion approfondie sur la troisième question. Il conviendra - à partir de socles théoriques novateurs- de dégager quelques lignes d'horizon fortes. Loin d'être un frein, la crise actuelle peut alors s'avérer un excellent catalyseur d'idées neuves.

## Annexe : Références

- Abrahamson, E. (1996), "Management fashion", *Academy of Management Review*, Vol. 21 No.1, 254-85.
- Alvesson, M. (1993), "Organization as Rhetoric: knowledge intensive firms and the struggle with ambiguity", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 6, 997-1019.
- Alvesson, M. (1998), "The Business Concept as a Symbol", *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 28 No. 3, 86-108.
- Alvesson, M., Robertson M. (2006), "The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms" , *Organization*, Vol. 13, No. 2, 195-224.
- Armbrüster, T. (2004), "Rationality and Its Symbols : Signalling Effects and Subjectification in Management Consulting", *Journal of Management Studies* 41 No. 8, 1247-1269.
- Armbrüster, T. (2006), *The Economics and Sociology of Management Consulting*, Cambridge University Press.
- Atkinson. J. (1984), "The flexible firm and the shape of jobs to come", *Labour market issues*, N 5, Oxford.
- Armbrüster T., Glückler J. (2007), "Organizational Change and the Economics of Management Consulting: A Response to Sorge and van Witteloostuijn", *Organization Studies*, Vol. 28, No. 12, 1873-1885.
- Berglund, J., Werr, A. (2000), "The invincible character of management consultant rhetoric: how one blends incommensurables while keeping them apart", *Organization*, Vol. 7 No.4, 633-55.
- Besson, P., Mahieu, C. (2007), " Construction d'un acteur stratege: dialogue strategique et transformation organisationnelle", in Golsorkhi D. (Ed.), *La Fabrique de la Strategie*, Paris: Vuibert, 129-152.
- Besson, P., Rowe, F. (2001), "ERP project dynamics and enacted dialogue : perceived understanding, perceived leeway and the nature of task-related conflicts ». *Database : Advances in Information systems*, Vol. 33, n° 4, 2001, 47-66.
- Bloomfield, B. P., Best, A. (1992), "Management consultants; Systems Development, Power and the Translation of Problems", *Sociological Review*, Vol. 40 No.3, 533-60..
- Bloomfield, B. P., Danieli, A. (1995), "The role of management consultants in the development of information technology: the indissoluble nature of socio-political and technical skills", *Journal of Management Studies*; Vol. 32, No. 1, 23-46.
- Bloomfield, B. P., Vudurbakis T. (2002), "The vision thing : constructing technology and the future in management advice", in Clark T., and Fincham R. (Eds.) *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*, Oxford : Blackwell.  
pp. 115-129.
- Boland, R., Tenkasi, R. (1995), "Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing", *Organization Science*, Vol. 6, No. 4,

- Buono, A. F. (eds.) (2002). *Developing Knowledge and Value in Management Consulting*. Research in Management Consulting, vol. 2. Greenwich: Information Age Publishing
- Canback, S., (1998), "Transaction cost theory and management consulting: why do management consultants exist?" Working paper, Henley Management college.
- Clark, T. (1995), *Managing consultants; Consultancy as the management of impressions*, Buckingham, UK : Open University Press.
- Clark, T., Fincham, R. (Eds) (2002), *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*, Oxford : Blackwell.
- Clark, T., Salaman G. (1998), "Creating the 'Right' Impressions : Towards a Dramaturgy of Management Consultancy", *The Service Industries Journal*, Vol. 18, No. 1, 18-38.
- Clergeau, C., Henriët, B., Leroy F. Robic P., Rowe, F., (1997), *L'efficacité de l'Aide au Recrutement des Cadres et du Fonds Régional d'Aide au Conseil*, Rapport final au Ministère de l'Industrie, LAGON, Université de Nantes, Novembre 1997.
- Collins, D. (2004), "Who put the con in consultancy? Fads, recipes and 'vodka margarine'", *Human Relations*, Vol. 57, No. 5, 553-572.
- Czarniawska, B., Mazza, C. (2003), "Consulting as a liminal space", *Human Relations*, Vol. 56 No.3, 267-90.
- Davenport T. (1995). "The fad that forgot people", *Fast Company*, 1:70.
- Fincham, R. (1999), "The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change", *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No.3, 335-51.
- Fincham, R. (2002), "The agent's agent: power, knowledge and uncertainty in management consultancy", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 32 No.4, 67-86.
- Glückler J., Armbrüster T. (2003), "Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation", *Organization Studies*, Vol. 24, No. 2, 269-297.
- Haas, M.R., Hansen M.T. (2007), "Different knowledge, different benefits : toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations." *Strategic Management journal* 28 : 1133-1153.
- Haas, M.R., Hansen M.T. (2005), "When using knowledge can hurt performance : The value of organizational capabilities in a management consulting company." *Strategic Management Journal* 26 : 1-24.
- Kaarst-Brown, M. (1999), "Five Symbolic Roles of the External Consultant", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 6, 540-561.
- Kärreman D., Rylander A. (2008), "Managing Meaning through Branding – the Case of a Consulting Firm" *Organization Studies*, Vol. 29, No. 1, 103-125.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology". *Organization Science*, 7, 502-518.
- Kipping M., Engwall L. (Eds) (2002), *Management Consulting - Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford University Press.
- Kitay J., Wright C. (2007), "From prophets to profits: The occupational rhetoric of management consultants", *Human Relations*, Vol. 60, No. 11, 1613-1640.

- Lyer, G., Ravindran, S., and P.M. J. Reckers. 2006. "Procurement of IT Consulting Services and Firm-Specific Characteristics." *Journal of the Association for Information Systems* 7, No. 4, 207-240.
- March, J. G. (1991), "Organizational Consultants and Organizational Research", *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 19, No. 1/2, 20-31.
- Marciniak, R., Rowe, F. (2005), *Systèmes d'Information, Dynamique et Organisation*, Paris: Economica.
- Matusik, S., Hill C. (1998), "The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 680-97.
- McGivern, C. (1983), "Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations", *Journal of Management Studies*; Vol. 20 , No. 3, 367-386.
- Monnier-Senicourt, L. (2008), "L'influence des caractéristiques professionnelles sur la consultation d'un SGC et la capitalisation : le cas des métiers d'auditeur, d'avocat et de consultant, *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 13, No. 1, 14-33.
- Moran, G., & Ghoshal, S. (1996), "Theories of economic organization: The case for realism and balance". *Academy of Management Review*, 21, 58-72.
- Morris T., Lancaster Z. (2006), "Translating Management Ideas". *Organization Studies*, Vol. 27, No. 2, 207-233.
- Nesheim, T. (2003). "Using external work arrangements in core value-creation areas". *European Management Journal*, 21, 528-537.
- Nesheim, T., Olsen, K.M., and A.L. Kalleberg. (2007), "Externalizing the core : Firms use of employment intermediaries in the information and communication technology industries." *Human Resource Management* ,Vol. 46, No. 2, 247-264.
- North, D., Wallis J.J., (1994), "Integrating Institutional Changes and Technical Changes in Economic History: a Transaction Cost Approach", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 150, No.4, 409-16, 609-624.
- O'Shea, J., Madigan C. (1997), *Dangerous Company: the consulting powerhouses and the businesses they save and ruin*, New York: Times Business.
- Pellegrin-Boucher, E. (2006-7), « Symbolic functions of consultants." *Journal of General Management* Vol. 32, No. 2, 1-16.
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998), "Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based and measurement explanations of make-buy decisions in information services." *Strategic Management Journal*, 19,853-877.
- Ribeiro, D. (2003), "The Impact of consulting service on Spanish firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41 No.4, 409-16.
- Sahlin-Andersson K., Engwall L. (2002), *The Expansion of Management Knowledge - Carriers, Flows, and Sources*, Stanford University Press.
- Shapiro, E. (1993), "Consulting: has the solution become part of the problem?", *Sloan Management Review*, Vol. 34 No.4, 89-95.
- Semadeni, M. (2006). "Minding your distance : How management consulting firms use service marks to position competitively." *Strategic Management Journal* 27 : 169-187.

- Starbuck, W. (1992), "Learning by knowledge-intensive firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 26 No.6, 713-40.
- Sturdy, A. (1997), "The consultancy process - an insecure business?", *Journal of Management Studies*, Vol. 34 No.3, 389-413.
- Thomas J.B., Clark, S., Gioia D. (1993), "Strategic Sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation and outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 239-70.
- Wallis, J.J., North, D. (1986), "Measuring the transaction sector in the American economy, 1870-1970". In *Long term factors in American economic growth. Studies in Income and Wealth Series*, Engerman S., Gallman R., Chicago, University of Chicago Press.
- Villette, M. (2003), *Sociologie du conseil en management*, Paris: Editions La Découverte.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Newbury Park Sage.
- Weick, K.E. (2001), "Gapping The Relevance bridge : Fashions Meet Fundamentals in Management Research", *British Journal of Management* 12 : 71-75.
- Werr A., Stjernberg T. (2003), "Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems", *Organization Studies*, Vol. 24, No. 6, 881-908.
- Werr, A., and A. Styhre. (2002-3), "Management Consultants - Friend or Foe?" *International Studies of Management*, Vol. 32, No. 4, 43-66.
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.
- Wright, C., and J. Kitay. (2002), "But does it work? Perceptions of the impact of management consulting." *Strategic Change* 11 : 271-278.

## Vos Notes

---



