

5ème Conférence Internationale de Management Stratégique

L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique: De la performance à la cohérence.

par

Marie Isabelle FERRER

Allocataire de recherche en Sciences de Gestion - Chargée de Travaux Dirigés
Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie
Université de Montpellier I

Coordonnées:

IAM - 3191, Rte de Mende - BP 5056 - 34033 Montpellier Cedex
Tel. 67.04.60.61 - Fax 67.54.25.27
E-Mail ferrer@iamm.fr

L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique: De la performance à la cohérence

Face à des marchés hautement concurrentiels, où le rôle et l'accessibilité de l'information et des services contribue de façon croissante à l'avantage compétitif des entreprises, les services de conseil peuvent constituer l'interface entre la PME, son environnement local, son marché et ses fournisseurs. Ils représentent une infrastructure "intelligente" pour ces entreprises, dont l'importance va croissant dans le jeu de la concurrence.

Cette nécessité est un point fédérateur entre théoriciens, praticiens, utilisateurs du conseil et acteurs institutionnels. Plusieurs analyses et travaux dans les disciplines économiques et de gestion en témoignent, ainsi que la prise en compte par les politiques nationales et communautaires de la nécessité de favoriser la mise sur pied d'infrastructures d'information et de services qui complètent les compétences internes des PME.

Mais l'intérêt croissant pour des prestations de conseil qui contribuent de façon positive à l'amélioration des performances de la PME soulève une question fondamentale: quels concepts et mesures sont appropriés pour évaluer les contributions des consultants en management ? Cette question est particulièrement importante lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance du conseil en management stratégique (CMS), un domaine d'intervention dans lequel les effets des mesures prises ne sont pas, à priori, objectivement mesurables.

Dans ce sens, notre approche de l'évaluation du travail du consultant est basée sur l'idée que le rôle en PME de ce consultant est double: faciliter le changement dans l'organisation, puis enrichir et faire évoluer les schémas de référence du dirigeant.

Ceci se manifeste, certes, par un accroissement du degré d'adaptabilité général de l'entreprise aux changements, mais aussi et surtout par une évolution de la capacité d'adaptation du dirigeant à gérer des situations nouvelles, fort de nouveaux concepts et méthodes appropriées à la gestion globale de son entreprise. C'est donc en particulier autour de ces considérations qu'il conviendrait, à notre sens, d'entreprendre le développement des méthodes et des critères d'évaluation du consultant.

Mais cette voie de recherche pose un grand nombre de problèmes de fond. Ainsi, comment s'apprécient les processus d'apprentissage du dirigeant qui sont à la base même de cette nouvelle conception de l'évaluation du conseil et comment évaluer l'impact (positif ou négatif) que le consultant a sur eux ? Comment évaluer les responsabilités respectives des parties dans le résultat de cette coproduction, et enfin, comment valoriser la notion de compétence?

Ce dernier point est capital. En effet, la grande rupture en matière d'évaluation qu'implique le passage à ce nouveau mode de représentation du résultat de l'intervention, est précisément que l'exigence de disposer d'indicateurs ne porte plus tant sur la manière de mesurer les outputs que sur la façon d'appréhender les processus d'amélioration du potentiel de compétences et d'options du dirigeant et de son entreprise. C'est à ce niveau que se situe notre analyse.

Cette dernière est développée de façon plus large dans le cadre d'une thèse de doctorat en Sciences de gestion, portant sur la relation entre PME, compétitivité et services en management stratégique. Il s'agit d'une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles.

La présente communication retrace, dans un premier temps, les aspects méthodologiques de l'évaluation du changement introduit par les interventions de conseils en management stratégique dans ce type d'entreprises.

Cette question est abordée par une analyse critique des trois principaux niveaux d'évaluation utilisés jusqu'à présent pour apprécier l'impact du consultant, notamment dans le cas d'interventions en PME. Le concept de servuction **performante** étant l'objet central des démarches d'évaluation.

Dans un second temps nous présenterons le contenu de notre propre approche de l'évaluation, basée non seulement sur les compétences du consultant mais aussi sur celles du client, partie prenante et déterminante dans cette coproduction.

Dans ce sens, le concept de servuction **cohérente** nous semble plus intéressant à développer.

I; L'évaluation du conseil en stratégie: état de l'Art

La recherche en matière d'évaluation du conseil en stratégie présente trois types majeurs de travaux: ceux qualifiés de scientifiques (A), les études basées sur des perceptions ou opinions qualitatives (B) et enfin celles développées par les professionnels du conseil eux-mêmes dans le cadre de leur activité (C).

A. Les travaux de recherche formelle sur l'évaluation du conseil en stratégie.

Selon Lippitt & Lippitt (1986), le faible nombre de recherches effectuées dans ce domaine s'explique essentiellement par l'absence d'un cadre de référence adéquat, ainsi que par l'incapacité à développer des mesures objectives de la consultation. Gagnon (1984) met en valeur une difficulté supplémentaire: la faible prédisposition des firmes de conseil ainsi que de leurs clients à communiquer le contenu et les résultats des conseils prodigués.

Malgré ces freins, des études intéressantes qualifiées de scientifiques ont été menées et la plupart d'entre elles concernent curieusement le conseil en PME.

Nombre de chercheurs ont essayé d'identifier l'impact du conseil extérieur sur la PME, et notamment une grande attention a été portée aux consultants intervenant par le biais des programmes gouvernementaux: aux Etats Unis le *Small Business Development Centre* (SBDC ; Elstrott, 1987), *Service Corp of Retired Executives* (SCORE), *Active Corp of Executives* (ACE ; Hartman, 1983) et le *Small Business Institute* (SBI ; Khan et Rocha, 1982); en France les *Fonds Régionaux d'Aide au Conseil* (FRAC ; Ministère de l'Industrie-B.Julhiet, 1991) et le programme Business Links au Royaume Uni (DTI, 1996).

Ainsi, ces évaluations ont contribué au développement et à l'expansion des programmes gouvernementaux: aux Etats Unis, une des recommandations principales de la *White House Conference on Small Business* a été de maintenir et renforcer tous les programmes de conseil proposés par le SBA (Blackman et Thompson, 1987); de même, les études développées par la Small Business Administration (SBA ; Graham, 1979) ont prouvé l'impact positif de ce genre de programme sur les PME américaines. En France, une procédure d'évaluation des Fonds Régionaux d'Aide au Conseil (Juilhet, 1986 et 1991) a démontré l'accroissement du recours à cette procédure d'accès au conseil et la nécessité d'affinement de son contenu. Au Royaume-Uni, pionnier en matière de politiques PME en faveur des services, les programmes tels que Enterprise Initiative et actuellement Business Links sont régulièrement évalués et réorientés. Par exemple, la récente mise en place des

Business Links (1995) relais de l'ancien programme Enterprise Initiative, a subi une première évaluation approfondie en janvier 1996 (Department of Trade and Industry, 1996).

Cependant, beaucoup de critiques ont été portées sur les méthodologies d'évaluation des programmes gouvernementaux d'assistance au conseil PME (Gumpert, 1985). En effet, nombre d'auteurs ont prouvé leur efficacité en se basant sur des critères de rentabilité de l'intervention (Chrisman, Nelson, Hoy et Robinson, 1985), ou de satisfaction des dirigeants de PME (Pelham, 1985).

Ainsi Robinson (1982), un des chercheurs ayant le plus travaillé dans ce domaine, effectua une enquête sur les entreprises PME ayant fait usage des services de conseil du SBDC, des centres administratifs fournissant aux PME des services de conseil gratuits. En utilisant une méthode multivariable d'évaluation de l'efficacité organisationnelle essentiellement quantitative (taux de croissance, rentabilité, productivité et nombre de salariés), Robinson conclut que les PME engagées dans des processus de planification stratégique développés ou conduits par des intervenants extérieurs ont vu leur efficacité s'accroître plus significativement que celles ne l'ayant pas fait. Dans ses nombreux travaux relatifs au SBDC, Chrisman (1985) mesure aussi cette efficacité du service mais selon une approche subjective, c'est-à-dire perçue par le client, dans une échelle allant de 1 à 7. Il conclut que l'assistance dans le domaine de la stratégie fournie par le SBDC était associée chez le dirigeant de PME à une augmentation de sa perception de l'efficacité de son entreprise.

En 1975 Swartz et Lippitt proposent un premier modèle d'évaluation des services de consultation. Ce modèle met en valeur quatre critères à tenir en compte: les domaines d'évaluation (la mission ou le problème initial, la relation client-consultant et la progression générale dans l'atteinte du système d'objectifs) les critères d'évaluation (taux de marge, agissements de l'organisation et réactions des clients), les sources d'information (sponsor, client, consultant) et finalement les méthodes de collecte de l'information. A partir de ces travaux l'accent va être mis sur le développement et la mesure de critères pertinents.

Dès 1977, Potts compare les résultats d'utilisation des différents types de services de conseil par des PME. Il ressort de cette étude que les PME ayant des résultats plus performants, ont utilisé davantage les services des consultants en planification stratégique. Les dirigeants perçoivent de façon positive les résultats de ces interventions ainsi que le recours à des intervenants extérieurs. La principale critique effectuée à ces travaux reste, cependant, le peu de critères d'efficacité retenus.

En 1978, dans son travail sur l'efficacité d'un type de planificateur stratégique extérieur (le programme SBI) Smith conclut que plus de la moitié de son échantillon (42 entreprises) avait donné une appréciation favorable à ce type d'assistance stratégique. Par ailleurs, les résultats montrent aussi que 60% de ces entreprises ont mis en oeuvre les recommandations proposées.

Les conclusions de Smith restent toutefois limitées car la perception par le dirigeant de l'efficacité du programme et la quantité de recommandations mises en oeuvre, sont les seuls critères utilisés pour évaluer l'efficacité.

Une classification semblable des critères proposée par Nielsen (1984) inclut des compétences conceptuelles, interpersonnelles, techniques et globales dans le domaine de la gestion du changement. Carey et Varney (1983) suggèrent, eux, trois domaines de compétences critiques: la conscience professionnelle et impact sur le client, les compétences conceptuelles, analytiques et d'investigation ; et la capacité à introduire le changement et influencer le dirigeant.

De même, Esper (1990) relève des ses entretiens avec une série des conseils et chercheurs en stratégie et organisation que les compétences en communication et en compréhension du processus global de conseil sont déterminantes pour l'efficacité de ce type d'intervention.

Dans ce domaine, les compétences critiques d'efficacité des consultants, incluent la communication, le fonctionnement de groupes, le leadership et la redistribution de pouvoir dans l'ensemble de l'organisation (Lawler, 1986).

C'est en 1989 que Ginsberg, dans un article portant sur l'évaluation des consultants en stratégie, ouvre, à notre sens, une voie nouvelle dans la mesure de l'efficacité des consultants en stratégie. L'influence exercée par les consultants -dit-il- doit être évaluée tout d'abord au travers d'indicateurs de la performance qui reflètent une amélioration de la flexibilité organisationnelle ou de son degré d'adaptation aux changements. Désormais, les critères d'évaluation retenus n'étaient plus appréhendés dans l'absolu mais reliaient l'efficacité du processus d'intervention (c'est-à-dire du consultant) à son contexte d'intervention.

Ginsberg en identifia trois: la capacité de l'entreprise de réagir aux changements, la capacité de changement de l'entrepreneur dans ses orientations et le potentiel économique de croissance de la firme. Plus tard, il mit en place un certain nombre de sous-critères et les utilisa pour évaluer un échantillon d'entreprises bancaires américaines et leurs relation avec les consultants en stratégie.

Ginsberg leur demanda tout d'abord de classer l'influence des consultants dans l'élaboration de leur stratégie ainsi que de situer leur organisation parmi les différents critères et sous-critères. Ginsberg trouva que les entreprises ayant des forts taux d'influence du consultant dans leur stratégie avaient des résultats plus élevés dans les indicateurs reflétant la flexibilité/adaptabilité externe de l'entreprise, que celles ne reconnaissant qu'une faible influence du consultant dans leur stratégie. Ginsberg conclu que le consultant en stratégie avait une influence favorable sur les indicateurs de performance basé sur la flexibilité externe de l'entreprise.

Cependant, les entreprises reconnaissant une forte influence du consultant dans leur stratégie avaient des taux de satisfaction de leur performance financière plus faibles que les autres. Cette dernière conclusion est fortement en relation avec l'hypothèse de l'auteur qui consiste à dire qu'une amélioration d'indicateurs tels que la rentabilité est incapable de refléter la contribution des consultants en stratégie. Le rôle de ce type d'intervenant externe n'est pas d'améliorer les résultats financiers à court terme mais plutôt de s'assurer de la capacité de la firme à s'adapter aux changements.

Ceci rejoint curieusement les résultats d'une étude portant sur les PME bénéficiaires du programme SBDC, dans laquelle Bracker et Pearson (1985) conclurent qu'il y avait peu d'évidences prouvant une corrélation positive entre une amélioration de la performance financière des PME concernées et l'utilisation externe de consultants dans leur planification stratégique. Cependant, malgré l'absence de preuves statistiques, ils conclurent que les résultats de l'étude en question confortaient malgré tout l'efficacité des consultants agissant en tant que facilitateurs, chargés de contribuer à améliorer la performance de l'entreprise sans toutefois empiéter sur les prérogatives du dirigeant.

Cependant, en dépit de l'importance croissante du corps de recherches formelles conduites sur l'évaluation des consultants en stratégie, beaucoup de questions restent encore en suspens.

Premièrement, la question des critères d'évaluation pertinents reste à approfondir, dans le sens de la réflexion ouverte par Ginsberg. Normann (1991) dans son modèle reprend cette

piste, et en se basant sur les apports de Schwartz et Lippitt en matières de critères d'évaluation, il définit la relation client-consultant comme un processus intangible et implicite dans lequel les composantes du système objectifs (profits, coût, comportements) sont des explicites intangibles. Son modèle d'évaluation exclu la possibilité de toute évaluation extérieure du consultant qui ne se référerait pas au contexte d'intervention.

C'est dans ce sens que nous orientons notre propre réflexion sur les méthodes d'évaluation du conseil. Les résultats attendus d'une consultation en management stratégique supposent, à notre sens, une amélioration de la performance individuelle et du groupe ainsi que de celle de l'organisation. Notre approche de l'évaluation de la performance des services de conseil en PME veut appréhender chacune de ces facettes. Par ailleurs, il est indispensable de tenir aussi compte d'autres aspects, plutôt liés au processus relationnel, tel que la flexibilité du programme, l'étendu de la collaboration client-consultant dans la conception et mise en oeuvre de la mission, etc.... Nous reviendrons sur ces questions dans notre deuxième partie.

En second lieu, une enquête réalisée par Leontiades et Tezel (1989) portant sur la valeur créée par le consultant lors de ses interventions soulève le problème de la véracité des résultats. Cette enquête effectuée auprès de dirigeants d'entreprises américaines avait pour but de comprendre la perception du niveau d'influence exercé par le consultant.

Dans 60% des cas, lors de décisions identifiées par les auteurs comme stratégiques (acquisitions, diversification, restructurations, joint ventures, etc...), l'influence du consultant était perçue comme nulle. Dans 2% des cas elle était prépondérante, et dans 15 % des cas elle était perçue comme importante. Ceci soulève le fait qu'il est difficile de dire dans quelle mesure l'influence avouée du consultant était vraie ou si le client avait voulu, dans le cas de stratégies gagnantes, minimiser de façon importante l'impact et le mérite du consultant.

Par ailleurs, Armenakis et Burdick (1990) ont soulevé le besoin de clarification du concept d'efficacité dans le processus de consultation organisationnelle. Et sauf quelques exceptions telles que les identifications faites par Porras et Hoffer (1986) sur les évolutions du comportement du consultant dans les relations de conseil réussies, les modèles scientifiques d'évaluation des services de conseil en stratégie doivent encore être développés.

Etant donnée la diversité des objectifs et des stratégies d'introduction du changement dans les organisations, ceci est une tâche difficile. Mais l'amélioration de la compréhension des comportements critiques d'efficacité a été en partie gênée par le manque d'un cadre de travail contenant les principales dimensions de la performance du consultant.

Les travaux d'O'Driscoll et Eubanks (1993) vont dans ce sens. Ces auteurs ont mesuré l'efficacité du processus du conseil à partir d'un large spectre de processus et résultats d'intervention (French & Bell, 1990). Les indicateurs d'efficacité étaient classifiés selon trois types: résultat organisationnel, processus organisationnel et caractéristiques de la consultation. Bien que l'analyse de chacun de ces éléments soit indépendante par rapport aux autres, ce travail de recherche les combine pour créer un index global de performance de la consultation, car les interventions stratégiques influencent toute un ensemble de processus et résultats dans les organisations.

B. L'évaluation d'après l'Opinion qualitative et la perception de l'efficacité

Malgré le nombre limité de travaux de recherche formelle réalisés et la faible ampleur de leurs conclusions, quasiment tous les articles traitant du conseil en stratégie ont tourné autour de l'efficacité de la consultation.

Dans la plus traditionnelle et cynique description des consultants, Higgins (1992) les décrit comme: "des gens qui vous empruntent votre montre pour vous l'heure qu'il est et ensuite repartent avec elle. Millman est tout aussi cynique lorsqu'il compare les consultants aux eunuques qui donnaient des conseils aux anciens empereurs: les entreprises payent les consultants pour avoir des avis objectifs, indépendants de toute dimension affective. Ainsi, de la même façon que l'efficacité des eunuques était négativement influencé par la poursuite d'objectifs politiques, l'efficacité des consultants peut faiblir si leurs objectifs se concentraient exclusivement sur le commercial.

Cependant, beaucoup d'articles confirment l'efficacité de l'intervention de ce type de consultants, et la justifient par des bases intellectuelles raisonnables. Pour Carroll (1985), les consultants en stratégie sont susceptibles de fournir de nouvelles techniques, d'introduire de nouvelles façons de voir les choses et de nouvelles composantes dans le processus stratégique de l'entreprise. L'auteur soutient que, du fait de leur métier, les conseils en stratégie maîtrisent non seulement le domaine d'intervention dont ils sont spécialistes, mais ils ont beaucoup plus d'expérience concrète des problèmes stratégiques que certains dirigeants habitués à gérer des "le nez dans le guidon". Ainsi, d'après Carroll (1985) ce serait dans le domaine du management stratégique que le consultant peut transférer le plus gros avantage à son client.

Dans son analyse des plus grands cabinets de conseil en stratégie, Payne (1986) montre que le haut niveau de formation de ces consultants ainsi que les compétences et l'expérience de nombre de leurs dirigeants ont contribué d'une certaine façon au développement de la pensée stratégique et des pratiques. Il conclut en disant: les conseils en stratégie ont une très bonne affaire entre leurs mains à proposer aux dirigeants d'entreprises. Ils peuvent apporter un point de vue impartial, une expérience multi-secteurs, de nouvelles techniques et une perspective globale du management .

Timewell (1993) partage ce point de vue lorsqu'il soutient que les consultants en stratégie sont capables de compléter les lacunes managériales dans la pensée et mise en oeuvre des décisions stratégiques des dirigeants, qui sont en général trop absorbés par les exigences de la gestion quotidienne, surtout en PME.

Cependant, si beaucoup d'auteurs confirment l'intérêt de faire appel à des consultants en stratégie, ils invitent à la prudence dans deux domaines: le choix du consultant approprié et la portée de son intervention dans le processus de décision.

En ce qui concerne la sélection du consultant approprié, Ness et Greiner (1985) et Payne (1987) soulignent que les missions et les consultants ne peuvent pas être les mêmes pour tout le monde ni agir de la même façon. A partir de leur typologie, Ness et Greiner (1985) montrent que chaque type de conseil aborde de façon différente un même problème et propose des solutions différentes pour le client. Ceci ne facilite en rien l'acte d'évaluation. Le client ne peut être alors satisfait que s'il y a compatibilité entre ses besoins et le type d'approche du consultant.

Payne (1986) croit que ce manque de prise en compte lors de la phase de sélection est une cause fréquente d'échec de la mission. Cela est parfois dû à l'incapacité du client à maîtriser la structure de l'industrie du conseil et en particulier les compétences, forces et faiblesses des entreprises travaillant dans le secteur.

Dans la littérature relative aux limites de l'intervention des conseils en stratégie, beaucoup d'auteurs soulignent qu'en fin de parcours, le processus de prise de décision stratégique relève de la seule responsabilité du dirigeant. Si l'intervenant externe a un rôle à part entière à jouer, le dirigeant doit toujours prendre ces conseils avec du recul. Stevenson et Sehlman (1988) soutiennent: "croire en l'infaillibilité des consultants est la dernière des stratégies de succès qu'un dirigeant peut tenter. Il doit tester de façon continue cette infaillibilité pour être sûr que l'intervenant externe lui fournit le service ou conseil adéquat. Autrement, il ne faut rien assumer du conseil".

Leontiades et Ahmet (1989) ont voulu s'assurer, par le biais de leurs enquêtes effectuées auprès de grandes compagnies américaines, que les dirigeants suivaient bien ces précautions. Ils en ont conclu que dans ce type d'entreprise, les dirigeants limitaient les interventions des conseils en stratégie à des problèmes spécifiques ou à des domaines limités, plutôt que de les placer au coeur du processus même de prise de décision stratégique. Mais comment tester ce consultant ?

En se basant sur les travaux de Swart et Lippitt (1989) il ressort que la perception de l'efficacité du conseil en stratégie est une réaction subjective basée sur l'expérience, et complétée parfois par des études effectuées auprès des clients. Cet article traite des atouts que le consultant peut apporter au client dans son processus de décision plutôt que de la façon dont il arrive à développer la performance de l'entreprise. Ainsi, le développement du processus de décision conduirait à de meilleurs résultats.

Quelques autres contributions empiriques ont cependant complété ce domaine d'évaluation. Au départ il s'agit des travaux de Tilles (1961). Ils concluent que "la distinction la plus importante entre les dirigeants qui savent tirer parti et appliquer les résultats d'un service de consultation, et ceux qui ne le font pas, est leur façon de penser leur propre relation avec le consultant".

L'étude de Seney (1963) portant sur la définition des approches ou styles de consultation "efficaces" est essentiellement descriptive et anecdotique. Cependant, on peut considérer qu'elle représente un rapport très complet de ce qu'il "faut faire" pour obtenir un bon résultat dans les interventions. Ici encore le rôle de la relation client-consultant et son degré de proximité et de clarté conditionnent de façon importante l'output du processus.

En 1972, Asmann part de l'hypothèse que l'efficacité d'un consultant dans le service qu'il fournit peut être fonction de la relation existante entre le client et le consultant, avant, et durant l'existence du contrat. S'il considère que d'autres facteurs sont en mesure d'influencer de façon significative les résultats de la consultation, l'axe principal de son travail est la relation établie entre le client et le consultant, notamment du point de vue du client, en introduisant une liste de facteurs en relation avec l'efficacité perçue par ce dernier.

L'étude s'appuie sur un questionnaire envoyé à 1250 organisations dont la plupart étaient de taille moyenne. Pour faciliter l'analyse des données, Asmann développe une mesure de l'efficacité qu'il obtient en faisant la somme de la valeur attribuée à chaque réponse ayant trait à l'efficacité, sans utiliser toutefois de système de pondération. Son évaluation de l'efficacité est donnée en fonction de la perception du client, sans introduire de contre-mesures. Les résultats définissent une consultation efficace comme celle:

- où la décision d'engager le consultant était d'origine interne et non motivée par une force extérieure
- les membres de l'organisation ont compris et accepté l'intervention externe

- le consultant a mené une recherche préliminaire sur le problème et a présenté au client un plan de déroulement de la mission avant de commencer le travail
- le client possédait une compréhension claire et exacte des obligations que devaient remplir les deux parties au cours du déroulement de la consultation.
- le client avait fait jouer la concurrence avant de confier le travail au consultant choisi.
- le client était convaincu de la qualité d'expert du consultant dans le problème spécifique a traiter.
- un accord initial existait ente le client et le consultant au début de la consultation.

Ceci renforce l'hypothèse selon laquelle la relation client-consultant serait un facteur essentiel qui contribue fortement a expliquer l'efficacité d'une intervention. La dimension relationnelle matérialise la coproduction de valeur et l'output dépend essentiellement donc de la qualité des interactions entre les deux acteurs, de leur capacité à collaborer dans le sens des objectifs initialement prévus et des réorientations nécessaires. C'est pourquoi la relation client consultant prend une part importante dans notre approche de l'évaluation.

Les travaux de Davey (1971) se basent, eux, sur l'hypothèse que "l'efficacité des efforts de changement fournis par le consultant est fonction de la nature de la relation développée entre ce dernier et l'organisation". Son objectif était d'identifier des facteurs ou caractéristiques de la relation ayant une relation signifiante avec différentes mesures du degré d'efficacité de la consultation. Six critères d'efficacité ont été identifiés:

- le degré d'importance des résultats attendus;
- la perception qualitative des rapports rendus par le consultant;
- le degré d'acceptation des recommandations par les membres de l'entreprise;
- les changements et améliorations obtenus;
- le rapport coût-bénéfice de la consultation
- l'intention d'avoir à nouveau recours à des services similaires

L'évaluation des hypothèses a été faite sur des mesures de la perception par le biais de questionnaires sur un échantillon de 1575 entreprises américaines. Cependant, seulement 68 % des entretiens portaient sur des consultations effectuées durant les trois dernières années. Les résultats indiquent un certain nombre de facteurs de perception de l'efficacité selon lesquels une consultation serait "réussie" :

- l'identification et explication des attentes concernant la consultation
- la vérification avec le consultant des objectifs initialement prévus
- la collaboration étroite du personnel avec le consultant
- l'effort d'intégration du consultant dans l'univers de l'organisation

Ces facteurs peuvent se résumer par un effort de concertation entre le client et l'intervenant externe.

C.Evaluation et contrôle effectuée par les professionnels du conseil en stratégie

Etant donné les sommes considérables investies dans le conseil en management et plus particulièrement en stratégie ainsi que l'image professionnelle véhiculée par les consultants, il serait raisonnable d'attendre qu'ils soient très minutieux et critiques dans l'évaluation de leurs propres apports. Après tout, les consultants ont été parmi les premiers à proposer à leurs clients des services ou techniques de management efficaces. Par ailleurs, Kubr et al (1985) dans leur guide de la profession soulignent l'importance de l'évaluation comme l'élément central de la dernière phase de toute intervention. Cependant, malgré

cela, Kubr et al (1985) conclurent qu'en pratique cette évaluation n'est quasiment jamais effectuée. S'ils attribuèrent ceci partiellement à la difficulté de faire un lien entre la performance d'une entreprise et l'intervention spécifique d'un consultant, leurs travaux conclurent que: "l'évaluation peut être la partie la plus délicate de la relation client-consultant et il est beaucoup plus confortable de l'éviter".

Une des explications à ceci peut être le besoin des consultants de préserver leur image pour des raisons légitimes de commercialisation. Hart (1992) dans ses travaux relatifs aux garanties dans le domaine des professionnels du service, souligne que, l'évaluation formelle et en particulier une quelconque garantie d'efficacité, peut aller à l'encontre de l'image fortement sophistiquée que véhiculent, en général les firmes de consultation. Il cite un consultant en management qui disait: "Offrir des garanties de façon explicite c'est véhiculer une image négative, car l'erreur est dans le domaine du possible".

Ainsi, l' *US Association of Management Consulting Firms* (ACME) soutient dans son code d'éthique que ses membres doivent utiliser leurs compétences pour servir les clients strictement en termes de compétence, expérience et standing, sans devoir garantir aucun résultat spécifique. Pourquoi toutefois avoir une attitude aussi différente entre l'évaluation d'un mécanicien et celle d'un consultant en stratégie ? un mécanicien ne garantissant aucun résultat au client aurait-il du succès ?

La réponse semble être liée à une question de dignité professionnelle. Hart (1992) retranscrit les commentaires d'un consultant à ce propos: "Nous ne sommes pas ici pour vendre des voitures ou des déodorants. Nos entreprises de conseil en stratégie sont perçues comme appartenant à une dimension supérieure".

Malgré la faible prédisposition des consultants à se lancer dans l'évaluation formelle de leurs services, la littérature en fournit quelques exemples. Ces références ne distinguent toutefois pas le conseil en stratégie des autres types de consultation.

La plupart de ces auteurs commencent par signaler la faiblesse des travaux portant sur l'évaluation. Hall (1990), après avoir passé la plupart de sa carrière dans une grande multinationale du conseil, reconnaît qu'il n'y avait là aucune méthode formelle d'évaluation ou mesure de la qualité des recommandations effectuées aux clients.

Tindley (1992) arrive aux mêmes conclusions en ajoutant toutefois que si le client a toujours fait preuve de bonne foi vis-à-vis du consultant c'est en grande partie du fait de son incompétence en la matière. Abbot (1993) confirme ce manque d'évaluation du travail du consultant, d'autant plus que l'intervention concerne la stratégie ou des questions de changement organisationnel ayant des implications majeures.

En effet, si le monde de la science a des difficultés considérables dans l'évaluation des services, comment le client, simple utilisateur qui a recours à ce type de service du fait de son incompétence, peut-il être à même d'évaluer ou mesurer la valeur d'une stratégie énoncée ? D'autant plus que celle-ci ne sera "évaluable" qu'à posteriori.

Dans leur description des pratiques ayant lieu chez un grand consultant, Rassam et Oates (1991) soulignent l'importance d'avoir une idée claire des résultats souhaités. Il s'agit de former, orienter le client (par le biais de descriptions vidéos) face au travail du consultant, tout au long de la mission. Cela permet d'évaluer régulièrement ses opinions. Cependant la description de la méthode par les auteurs ne donne aucune idée du degré de formalité de cette pratique.

Fleming (1989) fait part de la procédure existante chez son employeur - A.D.Little- qui se matérialise par des réunions d'évaluation formelle aux différentes étapes de la mission

ainsi que des discussions informelles entre le client et les membres seniors des équipes de conseil. Cependant, la nature des réunions formelles n'est pas spécifiée ni les façons d'apprécier un bon ou un mauvais déroulement du projet.

En 1993 Ing fourni la description d'un certain nombre de méthodes d'assurance qualité:

- études à posteriori sur la satisfaction du client
- sessions répétées avec le client
- gestion des interventions orientées vers le client

Ces travaux de Ing concernent des enquêtes basées sur les perceptions de l'efficacité par le client. Cependant, comme le souligne l'auteur, "il est difficile de savoir ce que votre client pense de votre prestation sans le lui demander" .

Les conclusions de Ing (1993) montrent différents types d'études de satisfaction effectuées à posteriori, parmi lesquelles figurent l'utilisation d'agences externes spécialisées dans des études anonymes. D'autres cabinets de consultation organisent des réunions périodiques - appelées multi-sessions- invitant leurs clients dans le but d'évaluer leurs opinions par rapport à un certain nombre de critères préétablis tels que la caractérisation des produits-services fournis, la relation quotidienne avec le consultant et enfin la qualité et l'utilité des rapports intermédiaires fournis.

Si Ing démontre qu'il existe des méthodes plus ou moins adaptées d'évaluation de la qualité, il souligne qu'elles ne sont guère utilisées par la plupart des consultants. Il parle de "myopie de la consultation" qui éloignerait le consultant d'une approche plus ou moins critique de son propre travail.

Ainsi, si des progrès restent à faire pour améliorer l'efficacité du conseil, les premiers à ouvrir la voie devraient être les consultants. Sont-ils en mesure de le faire ? il y a de bonnes raisons pour en douter.

Tout d'abord, les consultants en stratégie pratiquent des tarifs assez élevés. Au moins une partie de ces honoraires est justifié par un certain mysticisme dans leur "art". Ensuite, le processus d'évaluation oblige le consultant à être plus explicite avec le client sur ce qu'il va faire, sur les résultats prévisibles et inattendus et sur les critères utiles pour évaluer l'efficacité de l'intervention. Cette ouverture permettrait au client de voir le type de valeur apporté par le consultant et celle qu'il ne lui fournit pas. L'art de la stratégie deviendrait alors beaucoup plus accessible.

Puis, il y a l'incompréhensible attitude humaine vis-à-vis de la démystification. Cette "mise à la portée" du client inspire une certaine crainte chez le consultant de se voir diminué par rapport à l'image qu'il donne ou bien par rapport à ses concurrents.

Enfin, l'évaluation formelle demande une grande rigueur de la part du client qui devrait connaître de façon approfondie les différentes étapes du processus. En particulier, lors de la négociation de la mission le consultant en stratégie prendra bien soin de ne pas inquiéter le client en lui proposant d'emblée des méthodes d'évaluation conjointe de ses prestations. En effet, un concurrent moins scrupuleux pourrait tirer parti de la situation, du moins à court terme.

Finalement, les missions de stratégie ont pour caractéristique d'évoluer au fur et à mesure. Il serait encombrant de mettre en place systématiquement des procédures d'évaluation qui alourdiraient le processus.

Toutes les motifs avancés ici ne sont pas triviaux. Ils ont leur justification commerciale. et certainement, l'introduction de techniques d'évaluation améliorées resteront à la discrétion de chaque consultant.

Cependant, nous croyons que les tendances suivies par d'autres types de services vont se retrouver dans l'industrie du conseil en stratégie. Au début des années 1980 les prix des premiers ordinateurs étaient élevés, ainsi que celui des services d'assistance conseil. Cependant, les clients sont devenus plus connaisseurs en la matière et donc plus exigeants, parce que capables d'évaluer les mérites respectifs des différents ordinateurs et logiciels. Les prix ont chuté et la demande a exigé plus de qualité dans les appareils et les services rendus.

Si des consultants en stratégie hors normes continueront toujours d'exister, le contenu et la valeur du travail du consultant sera confrontée à du personnel hautement qualifiés dans les entreprises clientes. C'est dans ce sens, à notre avis, que la demande de méthodes d'évaluation du processus d'intervention va augmenter. L'industrie du conseil devra-t-elle suivre ?

Tindley (1992) affirme que la certification ISO 9000 est bénéfique pour le domaine du conseil. Cependant, cette grille d'évaluation reste trop interne à la profession même et ne peut orienter le client en termes d'efficacité de l'intervenant. Et il en est de même pour tous les codes de déontologie, qui en règle générale organisent certes la forme de l'offre mais ne sont en aucun cas une garantie de fond.

Hart et al. (1992) ont souligné les limites de cette approche: "le problème n'est pas que les consultants lésinent volontairement sur la question de la qualité, mais plutôt qu'ils fournissent des services en accord avec leurs propres normes de qualité, au lieu d'associer l'idée de service de qualité avec des critères relatifs à la satisfaction du consommateur".

L'état de l'art relatif aux évaluations faites en matière de consultation relèvent des différents niveaux présenté ci-dessus. La plupart des travaux s'orientent vers l'output d'actions de changement introduites par le consultant et vers la question de leur impact et efficacité.

Mais peut-on parler d'efficacité du conseil en management stratégique ?

II. Qu'est-ce-que l'efficacité du conseil en management stratégique ?

Nous évaluons tous par le biais de critères implicites ou explicites, la valeur ou richesse des individus, objets, situations, de façon informelle et souvent inconsciente. Les raisons pour lesquelles nous faisons cela sont certainement soumises à conjecture mais il semblerait que nous ayons besoin de rationalité dans les choix qui sont supposés orienter nos actions. En d'autres termes, tout acte d'évaluation, même informel, s'appuie sur l'hypothèse de rareté des ressources, ce qui sous entend un système de hiérarchisation (Foucault, 1970).

Les méthodes d'évaluation s'étendent sur un axe dont le continuum va de formalisation à informalisation (Gowler and Legge, 1980; Joyce 1980). Ainsi, à l'extrême "formalisation" du continuum, se trouvent des actes d'évaluation explicites, systématiques, des activités planifiées, formellement distinctes et séparées de ces autres actes d'évaluation dits "informels", faits quasi inconsciemment et de façon continue dans la vie de tous les jours. Selon Legge (1984) ces derniers ne relèveraient de l'évaluation scientifique (ou recherche proprement dite) que lorsqu'ils présentent deux caractéristiques fondamentales: l'utilisation de méthodes **scientifiques** par des chercheurs **professionnels** de l'évaluation.

Dans ce sens, Suchmann (1967) définit la recherche sur l'évaluation comme: "l'utilisation de méthodes scientifiques de collecte de données concernant le degré à partir duquel certaines activités spécifiques atteignent l'effet souhaité". L'efficacité est ici définie en termes d'atteinte "démonstrable" des objectifs, c'est-à-dire en termes d'impact ou d'effet introduit par le programme de changement voire, dans notre cas, par le consultant.

Ces études basées sur l'**impact** laisseraient supposer que les chercheurs s'intéressant à l'évaluation définissent de façon conventionnelle la notion de "scientifique" en conformité avec les règles du paradigme positiviste, qui met l'accent sur une rationalité hypothético-déductive, exprimée par le biais d'une approche expérimentale ou quasi- expérimentale. Dans cette perspective, Weiss (1972) ainsi qu'un certain nombre d'autres chercheurs (Berstein & Freeman, 1975; Campbell & Stanley, 1963; Wholey & al.,1970). soutiennent que la façon la plus utilisée de concevoir l'évaluation se base sur le modèle expérimentale. Comme nous l'avons montré précédemment, la plupart des travaux relatifs à l'évaluation du conseil vont dans ce sens.

Dans le domaine des services aux entreprises l'impératif d'atteinte des objectifs s'est ainsi orienté vers l'amélioration de leur efficacité, souvent exprimée en termes de satisfaction du client. Il y a cependant peu de traces dans la littérature témoignant de cette attitude dans le domaine du conseil en stratégie.

Payne (1987) fait ressortir le problème de la rareté de travaux de recherche dans le domaine de la consultation: "Malgré la croissance de l'industrie du conseil en Europe, des doutes persistent encore sur la capacité des consultants à créer de la valeur ajoutée pour les clients".

En effet, l'intangibilité des composantes du service et la fréquente coïncidence entre production et consommation rendent le concept d'efficacité du service difficile à définir ou mesurer. Tel que l'a souligné Shostack (1984): "Certains pensent qu'un bon service dépend fortement du style de gestion du client".

Ainsi, des auteurs tels que Normann (1991), Gronroos (1990) et Heskett (1986) soutiennent que la clé de la compréhension de l'efficacité du service réside dans une explicitation du concept qui tienne compte des facteurs pertinents que le consommateur recherche. Normann (1991) dans un prolongement des travaux de Sasser, Olsen et Wyckoffs (1978) suggère que le concept de service et ses résultats peuvent être classés en tenant compte de ces différents facteurs, selon la méthode suivante:

1. les résultats tangibles explicites
2. les résultats intangibles explicites ou physiques
3. les résultats intangibles implicites

Si nous prenons le cas du conseil en stratégie, un exemple de résultat tangible explicite peut être un rapport, un exemple de résultat intangible explicite peut être un critère d'amélioration de la performance et un exemple de résultat intangible implicite peut être matérialisé par l'assurance transférée au dirigeant par le consultant .

Contrairement à d'autres types de services où il existe des outputs physiques plus aisément évaluables,, cela est rare en consultation. L'évaluation de l'efficacité du consultants fait donc face à deux difficultés majeures:

- mesurer l'efficacité des actions de changement (les intangibles explicites)
- mesurer l'impact du consultant, s'il existe, dans l'évolution des schémas de référence du client (les intangibles implicites).

Au niveau de ces derniers, l'évaluation est encore plus difficile. Il est clair que même si la mission d'un consultant a des objectifs bien définis, tels que fournir au client un certain nombre d'information, il est difficile d'expliquer dans quelle mesure l'acquisition de cette

information par le client va améliorer son efficacité. Il se peut qu'il s'agisse tout simplement d'une mission inutile car le client ne remplit pas sa partie du contrat.

Le problème de l'évaluation de l'efficacité du conseil est encore plus flagrant dans le domaine du conseil en stratégie parce que l'**évaluation des performances** du consultant s'apparente à un processus complexe qui peut revêtir des formes très diverses selon l'optique de l'observation.

La forme d'évaluation la plus répandue consiste à rapprocher les "résultats obtenus" des objectifs fixés (efficacité), ce qui conduit aux indicateurs de performance habituels. Mais à priori, bien d'autres "combinaisons" sont envisageables: les mesures de la performance du conseil pourraient s'exprimer aussi en termes d'efficience et d'effectivité des interventions. C'est pourquoi l'ensemble des objectifs de l'évaluation du consultant est nécessairement plus complexe et ne peut en aucun cas être réduit au seul objectif de maximisation.

L'adaptation continue à un environnement incertain conduit le consultant en stratégie à privilégier le fait que, à côté de la recherche de maximisation du profit, d'autres objectifs sont recherchés par l'entreprise, comme par exemple le besoin de flexibilité ou le besoin de la simple viabilité, lorsque l'environnement devient incontrôlable, ce qui est fréquemment le cas pour la petite et moyenne entreprise.

En conséquence, les indicateurs de performance basés sur un accroissement de critères tels que rentabilité ou évolution du CA ne peuvent pas refléter l'impact positif ou négatif de la contribution du conseil en management stratégique.

Tout d'abord, l'accroissement de la flexibilité organisationnelle n'apparaît pas forcément reflété dans un accroissement des indicateurs de performance financière parce que ce type d'indicateur est aussi fonction de moyens, valeurs et critères liés au contrôle interne ou externe exercé par l'environnement. Et l'amélioration de ce type d'indicateur concerne plus directement le travail de consultants en management opérationnel dont l'intervention influence à court terme la rentabilité de l'entreprise, tels que conseil en patrimoine, expert comptable, contrôle des coûts, etc.

En second lieu, les indicateurs de performance financière ont tendance à être fortement influencés par les décisions à court terme et un certain nombre d'études montrent que les décisions stratégiques à long terme relatives à la survie ou pérennisation de l'entreprise vont souvent à l'encontre du court terme.

Par exemple, un dirigeant de PME qui investirait de façon lourde dans la recherche et développement afin de prévoir et éviter une obsolescence technologique peut avoir, à court terme, une performance financière inférieure à celle d'un concurrent non concerné par l'investissement R&D (Chakravarthy, 1986).

Ceci renforce notre hypothèse selon laquelle on ne peut associer exclusivement l'impact positif de la contribution du consultant en management stratégique à des critères de performance opérationnelle. Le consultant expert en management opérationnel (quelle que soit sa fonction) ne saurait être en mesure d'intervenir de façon adéquate dans un domaine d'intervention tel que le management stratégique, sans faire évoluer complètement son métier, et sa mission.

Ainsi, le **concept d'efficacité stratégique** dans une organisation est plus facilement discutable en théorie qu'il n'est aisé de le mesurer en pratique. La rentabilité est un indicateur à trop court terme pour évaluer des décisions stratégiques, et des mesures prises dans le sens d'une amélioration à court terme de cet indicateur peuvent venir à l'encontre

des résultats à long terme. La capacité d'autofinancement à long terme et l'augmentation de la valeur des actions sont certes des mesures théoriquement efficaces de la performance d'une entreprise mais elles ne permettent pas cependant d'évaluer de façon pertinente les résultats d'une stratégie.

En second lieu, la mesure de l'efficacité d'une stratégie ne peut s'effectuer que sur les bases du long terme, et sans oublier l'influence de variables exogènes et d'incidents, susceptibles de modifier de façon conséquente le déroulement stratégique prévu.

En effet, par nature, les stratégies conjuguent avec le risque, ce qui permet à des facteurs ayant une très faible probabilité de réalisation de court-circuiter leur très probables chances de succès.

En troisième lieu, vouloir mesurer l'impact positif ou négatif du consultant dans le processus de développement d'une stratégie est une tâche difficile, et soumise aux conclusions biaisées de l'observateur. Dans une situation de stratégie gagnante, il peut y avoir une volonté exagérée du consultant de rendre plus important son impact, ainsi qu'une volonté du client de minimiser le rôle de l'intervenant externe. Une évaluation objective nécessiterait l'intervention d'une troisième personne, susceptible d'observer tout le déroulement du processus de conseil. Et même dans ce cas il pourrait y avoir un biais lié aux interprétations du chercheur.

Cependant, malgré les difficultés d'évaluation abordées, les dépenses considérables effectuées par les entreprises dans le conseil en stratégie et son importance cruciale pour les organisations clientes incitent les chercheurs à diminuer l'ampleur de ce domaine non mesurable.

Nous pensons que la légitimité d'un modèle d'évaluation du travail du consultant doit être avant tout compatible avec ces manifestations (B). Les critères d'évaluation doivent être non seulement en accord avec l'intervenant externes mais avec les spécificités du contexte d'intervention abordé. Afin de déterminer le type de facteurs et critères à retenir, identifions à présent les dimensions de base de l'efficacité organisationnelle (A).

A. Les critères d'efficacité organisationnelle.

Les travaux de Quinn et Rorbaugh (1983) sur les **modèles d'analyse de l'efficacité organisationnelle** ont montré que celle-ci peut être abordée sous trois axes ou dimensions différentes. La première est liée aux orientations de **développement** de l'organisation, centrées sur le développement interne des ressources humaines et les conditions de travail, ou sur le développement externe de l'organisation, fonction des exigences de l'environnement.

La deuxième dimension est liée à la **structure** de l'organisation, orientée vers la stabilité ou plutôt vers la flexibilité. Enfin, la troisième dimension est liée aux **buts** de l'organisation et aux **moyens** pour les atteindre, soulignant l'importance des processus de réalisation des objectifs (moyens) ou celle des objectifs en soi (résultats).

Ces différentes dimensions sont à la base de quatre modèles d'évaluation de l'efficacité organisationnelle

Critères	Open System	Rational Goal	Human Relations	Internal Process
Objet	Flexibilité Environnement externe	Contrôle Environnement externe	Flexibilité Environnement interne	Contrôle Environnement interne
Moyens	Flexibilité Capacité de réaction	Planification	Cohésion Valeurs morales	Informations sur la gestion Communication
Finalité	Croissance Développement des actifs Soutien extérieur	Maîtrise de l'évolution de l'environnement	Développement du potentiel humain	Stabilité Contrôle du cadre de travail Sécurisation du personnel

Source: Quinn et Rorbaugh (1983) d'après Ginsberg (1989).

Ainsi, ce cadre de recherche peut être utilisé pour déterminer le profil de performance d'une organisation.

Une de nos premières hypothèses de travail est que les deux modèles orientés vers la **flexibilité organisationnelle** (Human relations model et Open system model) sont une base appropriée pour l'évaluation de la contribution du conseil en management stratégique à la PME car l'adéquation de ce dernier au contexte d'intervention doit être évaluée par le biais d'éléments qui reflètent un accroissement de la capacité de la PME à intégrer et s'adapter aux changements.

L'importance du concept de **flexibilité** dans les prises de décisions des responsables nous incite à préciser le sens dans lequel la notion est utilisée.

Dans son acception la plus large, la flexibilité traduit la possibilité pour un décideur de pouvoir à tout moment reconsidérer ses choix de manière à maintenir la pertinence et cohérence de ses décisions. Mais cette définition générale est beaucoup trop large pour donner un contenu opérationnel au concept de flexibilité et par conséquent pour évaluer sa dynamique du fait de l'intervention d'un consultant.

Le contenu opérationnel de cette notion se précise lorsque l'on distingue deux formes fondamentales de flexibilité: "une flexibilité instantanée, potentielle et présente à tout moment - la flexibilité statique- et une flexibilité séquentielle qui ne peut se révéler qu'avec le passage du temps- la flexibilité dynamique "(Cohendet et Llerena 1989).

La **flexibilité statique** est due, à un moment donné, à l'existence d'un ensemble plus ou moins vaste d'opportunités. Elle est une réponse à une qualité particulière de l'environnement (les situations risquées) et se caractérise par la présence de surcapacités spécifiques à chaque processus de création de la valeur dans l'entreprise.

La **flexibilité dynamique**, par contre, est une capacité de réagir continûment, dans le temps, aux variations de l'environnement. Elle constitue selon Cohendet et Llerena (1989) une réponse à des variations qui ne sont pas régies par des lois immuables. Au contraire, le décideur (ici le propriétaire dirigeant) doit faire face à une incertitude qui relève d'un processus temporel d'apprentissage de l'information, associé à ses buts et à ses motivations de gestion.

Cependant, si ces deux concepts reflètent bien les deux dimensions du processus d'intervention, il serait plus pertinent, à notre sens, de parler d'adaptabilité, plutôt que de flexibilité.

En effet, cette dernière supposerait une dynamique par rapport à la situation initiale, avec la possibilité - voire nécessité- de pouvoir y revenir.

Or, dans notre approche de la consultation PME, l'intervention a pour objectif de laisser des traces dans l'organisation et dans les schémas de référence du dirigeant. Elle induit une évolution cumulative (ou apprentissage) qui s'affirme par son propre dépassement et, en conséquent, par son non retour à la situation initiale. Dans ce sens, le concept d'**adaptabilité** statique et dynamique serait mieux adapté.

Ginsberg (1983) suggère que l'influence exercée par les consultants en stratégie peut être évaluée par trois indicateurs importants reflétant l'accroissement de l'**adaptabilité organisationnelle** (Open system model): le degré de réactivité aux changements (Kurke, 1988), le changement dans les orientations de l'entrepreneur (Ginsberg, 1986), et l'accroissement du potentiel des actifs de l'entreprise (Quinn et Rorbaugh, 1983).

Il s'agit là d'évaluer l'aptitude du consultant à développer ce que nous appellerons l'**adaptabilité statique** de l'entreprise. Toutefois, si deux de ces indicateurs concernent l'organisation, le troisième fait référence aux orientations de l'entrepreneur, lui donnant un rôle non négligeable à jouer dans le processus d'intervention stratégique.

Ainsi, étant donné l'importance de l'influence du dirigeant PME comme critère de base de l'efficacité organisationnelle, la contribution des consultants en management stratégique devrait aussi être fortement appréhendée au travers d'une approche de l'adaptabilité des schémas de référence du dirigeant (Human relations model). De ce fait, dans ce type de contexte d'intervention, le développement de ce que nous appelons l'**adaptabilité dynamique** apparaît comme l'objectif fondamental autour duquel se réordonnent les autres objectifs de l'entreprise.

Derrière ce phénomène on peut considérer que l'on assiste à une rupture dans l'approche classique de la consultation, où les difficultés de l'intervention étaient essentiellement liées au domaine du management dans lequel le consultant évoluait.

Or, dans ce type de firme, le choix de l'organisation et celui des processus de mise en oeuvre des moyens ne sont pas non plus, comme dans les grandes structures, fixés indépendamment des autres variables. Ils sont à la fois façonnés et modifiés par l'histoire de l'entreprise, par la spécificité de ses actifs, par la nature des objectifs du dirigeant et de ses motivations de gestion, et ils agissent également, en retour, sur ces autres variables.

Les résultats ne s'apprécient plus seulement en termes d'output (volume, cash flow) mais également en termes de création d'options nouvelles pour le futur, d'augmentation du degré d'adaptabilité, d'amélioration de la qualité ou d'amélioration des capacités cognitives et organisationnelles des ressources humaines, dirigeant inclus.

L'ensemble des actifs, en termes de main d'oeuvre, ne peut pas être considéré comme un ensemble d'actifs que l'on peut acquérir sur le marché, mais comme étant essentiellement spécifique à la PME, puisque la manière dont s'effectuent les processus d'apprentissage, la mémorisation des expériences passées, ou la manière dont s'établit la confiance entre les

personnes, sont profondément ancrées dans l'histoire de l'entreprise, c'est-à-dire dans la personnalité du dirigeant.

La nécessité, dans un type de système-client PME, de décloisonner les fonctions, de privilégier une vision globale de l'entreprise plutôt qu'une spécialisation des tâches individuelles, de concevoir ou utiliser de nouveaux outils de production d'avantage orientés vers la réalisation d'opérations rapides, fiables et variées, que vers la seule recherche de gains de productivité, sont autant de manifestations qui, à notre sens, plaident pour renforcer le travail du consultant en management stratégique autour du développement de l'adaptabilité dynamique - ou objectif de réactivité- du dirigeant de PME.

B/ Le modèle d'évaluation proposé: de la performance à la cohérence

Intervenir, selon une approche systémique, signifie s'efforcer d'influencer un ensemble de facteurs, d'éléments interdépendants ou de composantes d'une situation.

Le consultant qui utilise cette façon de définir une situation évite de considérer celle-ci de façon isolée et tente de décloisonner les perceptions; il cherche à identifier les facteurs qui sont en interaction dans la situation. Dans la recherche de correctifs ou d'apprentissages, il tient compte de cette interdépendance, sachant qu'une modification d'une des parties aura une influence sur les autres. Il s'efforce de faire évoluer tous les facteurs susceptibles de contribuer au changement désiré (Labourdette et al., 1986).

Rosnay (1975) définit le système comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. Le terme **système** est utilisé pour désigner l'interlocuteur du consultant. Ainsi, le système client est l'ensemble des personnes et des groupes qui seront invités à participer à certaines étapes de l'intervention ou qui seront directement touchés par l'intervention.

Tous ces éléments sont en interaction en fonction du but, qui est d'améliorer la situation pour laquelle on fait appel au consultant. Généralement, ce système fonctionne indépendamment de l'intervention: la situation au sein de laquelle on intervient existe avant que l'intervention ne commence et elle continue à exister de façon modifiée, après celle-ci.

Dans notre perspective, le but essentiel du consultant est de pouvoir, de par son intervention, assurer à ce système complexe et interdépendant une **cohérence dynamique**.

Ainsi, notre approche de l'évaluation dépasserait la notion d'efficacité primaire que les évaluateurs ont cherché à identifier dans les travaux de recherche formelle ainsi que les méthodes d'évaluation basées sur la simple perception de l'efficacité du conseil.

Ces approches sont à notre sens incomplètes car elles ne tiennent pas en compte l'évolution de la stratégie en elle-même. Dans ce sens, la mesure de l'efficacité d'une stratégie introduit l'idée de maximisation de cette dernière et renvoie au concept dépassé du One best way. Or, la stratégie d'aujourd'hui s'oriente plutôt vers la recherche d'une cohérence globale dans les décisions à prendre, et conjugue le paradigme concurrentiel avec celui de l'organisation. Cela est d'autant plus vrai en PME.

C'est pourquoi nous délaissions le concept d'efficacité au profit de celui de **cohérence** dans la construction et dynamique d'un processus de conseil, s'inscrivant dans les orientations et priorités du système et des personnes engagées.

Ainsi, en matière d'évaluation de la cohérence, la responsabilité de la performance d'une intervention ne serait plus le domaine réservé du consultant lui-même, comme il a été en règle générale avancé dans les différents travaux sur l'efficacité du conseil. Nous considérons que le système client est tout aussi présent et influent dans la création et développement de cette dynamique, et qu'il est de nature, de par ses **compétences**, à conditionner le degré de cohérence du processus d'intervention.

Ceci nous amène à un copartage des responsabilités donc à une double évaluation des capacités respectives des parties à atteindre les objectifs d'intervention initialement fixés. Cela est d'autant plus pertinent dans le cas du système PME. En fait le profil du dirigeant, ses compétences et ses attentes vis-à-vis du consultant vont l'amener à déterminer les outputs de cette **coproduction**.

Ainsi la cohérence du processus se manifesterait à deux niveaux: la composante relationnelle et la composante technique. Du fait de la coproduction, elle concerne respectivement le consultant et le système client.

a) Le consultant

Pour le consultant la **cohérence relationnelle** se manifesterait essentiellement au niveau des buts et orientations du dirigeant. Il s'agit d'agir sur l'adaptabilité dynamique, c'est-à-dire:

- la capacité à établir et maintenir la coproduction avec un minimum d'effort.

 - Ici, le type de résultat obtenu est intangible explicite et se manifesterait par

 - la poursuite de cibles communes

 - la reconnaissance de champs de compétences complémentaires

 - le partage du pouvoir

- la capacité à faire évoluer les schémas de référence du dirigeant.

Elle concerne aussi bien le consultant que le système-client (interlocuteur privilégié et/ou interlocuteurs ponctuels). Il s'agit d'évaluer la dynamique relationnelle dans l'optique des objectifs fixés et des imprévus rencontrés. Le type de résultat obtenu est intangible implicite

Pour le consultant, la **cohérence technique** se manifesterait essentiellement au niveau de l'organisation, de l'environnement et des activités. Il s'agit d'agir sur l'adaptabilité statique:

- la capacité à mettre en place une méthodologie d'intervention qui lui permette de:

 - saisir les spécificités du milieu

 - gérer et conduire l'évolution du processus d'intervention.

 - saisir les implications du changement personnel et organisationnel

 - gérer les résistances au changement et faire émerger de nouvelles ressources

 - Le type de résultat est intangible explicite

- la/capacité d'utiliser ou construire des outils et instruments pertinents au regard du système d'intervention. Le type de résultat est intangible explicite

- la capacité à produire des recommandations pertinentes.

 - Le type de résultat est tangible explicite

b) Pour le système-client

La **cohérence relationnelle** se manifesterait avant tout au niveau des buts. Il s'agit de:

- la capacité à établir et maintenir la coproduction avec un minimum d'effort

 - (acceptation du consultant, attentes de l'intervention, disponibilité, collaboration, etc..) Le type de résultat est intangible explicite

- la capacité du dirigeant à faire des changements dans ses orientations (profil et motivations de gestion, buts, valeurs, culture). Le type de résultat est intangible implicite

La **cohérence technique** se manifesterait au niveau de l'organisation (les hommes les tâches) et les activités de l'entreprise. Il s'agit essentiellement de la capacité de l'organisation à réagir aux changements proposés (potentiel économique, freins). Le type de résultat est intangible explicite.

Tableau descriptif du contenu des compétences critiques d'efficacité.

Compétences	Acteur	Contenu
1	Client-Cons	capacité à établir et maintenir la coproduction
2	Consultant	capacité à faire évoluer les schémas de référence du dirigeant
3	Consultant	capacité à utiliser une méthodologie d'intervention spécifique
4	Consultant	capacité à utiliser ou construire des outils pertinents
5	Client	capacité faire des changements dans ses orientations
6	Client	capacité de l'organisation de réagir aux changements

Le tableau ci-après constitue rassemble les principaux éléments de notre méthodologie d'évaluation. Il permet d'avoir une vision synoptique de la démarche à suivre lors de la mise en place de méthodes de collecte et analyse des données qualitatives.

Compétences critiques de cohérence	Acteur responsable	Partie du système concernée	Contenu	Rôle et domaine d'action du consultant	Type de résultat intangible	Type de critères d'évaluation
Techniques (objectif de rigueur)	Consultant	organisation environnement	3	Rôle Substantif	Explicite	Rentabilité et pertinence
	Consultant	activités	4		Explicite	Rentabilité et pertinence
	Syst. Client	organisation activités	6	Action sur Adaptabilité statique	Explicite	Transfert de responsabilités Absence d'effets secondaires
Relationnelles (objectif de coopération)	Cons/Client	Buts du dirigeant	1	Rôle Symbolique	Explicite	Transfert de responsabilités
	Consultant		2	Action sur	Implicite	Enracinement Absence d'effets secondaires
	Client/Cons	1	Adaptabilité	Explicite	Atteinte des objectifs	
	Syst.Client	Organisation	5	dynamique	Implicite	Absence d'effets secondaires

(Source: Ferrer, 1996.)

Cette méthode d'évaluation des interventions de conseil en management stratégique est en cours de mise en oeuvre dans notre thèse de doctorat. Les résultats seront certainement intéressants à comparer.

Bibliographie

- Armenakis, A. et Burg, H.** (1990) Consultation research: contributions to practice and directions for improvement. *Journal of Management*, 14.
- Asman, M.F.** (1972). Client relations and effectiveness of management advisory services. Doctoral dissertation, University of Missouri, 1972.
- Berstein, I.N. et Freeman, H.E.** (1975). Academic and Entrepreneurial research: Consequences of diversity in federal evaluations studies. New York: Russell Sage.
- Bracker J.S. et Pearson, J.N.** (1985). The impact of consultants in small firm strategic planning. *Journal of small business management*, Vol. 23 (3).
- Campbell, D. et Stanley, J.** (1963). Experimental and quasi-experimental designs for research. Chicago: Rand-Mc Nally.
- Carey, A. et Varney, G.** (1983). Which skills spell success in OD ? *Training and Development Journal*, 37(4).
- Caroll, P.**(1985). The role of the consultant. *Handbook of business strategy*, Guth, W. ed. Boston, Massachusetts: Warren, Gorham et Lamont.
- Chakravarthy, B.S.** (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 5.
- Chrisman, J.J.** (1989) Strategic, administrative and operating assistance: the value of outside consulting to pre-ventures entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 1989,(4).
- Cohendet, P. et Llerena, P.** (1993) Evaluation économique des performances et instrumentation de gestion. *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n°28.
- Davey, N.G.** (1971). The consultant's role in organizational change. *MSU Business Topics*, 1971 a.

- Ernst & Young** (1996). Evaluation of Business Links. London: Department of Trade and Industry.
- Esper, J.** (1990) Organizational change and Development: Core practitioner competencies and futur trends. *Advances in Organizational Development, 1*.
- Fleming, S.C.** (1989). Why hire a consultant- compatibility pays off. *Journal of Business strategy, Vol.10, n°3*.
- French, W. et Bell, C.** (1990). Organization development: Behavioral science interventions for OD. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gadrey, J.** (1992). Manager le conseil: stratégies et relations des consultants et de leurs clients. ed. Ediscience Int.
- Ginsberg, A.** (1989) Assessing the effectiveness of strategy consultants. *Group and organization studies, Vol.14, n°3 (sept. 1989)*
- Gowler, D. et Legge, K** (1979). The evaluation of planned organizational change: The necessary art of the possible ? *Journal of Enterprise Management, 1*
- Gronroos, C.** (1990). Service Management and Marketing. Lexington, Massachussets: Lexington Books.
- Hart, C.L. et al** (1992). Guarantees come to professional Service Firms. *Sloan Management Review, Spring 1992,.*
- Heskett, J.L.** (1986). Managing in the service economy. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press.
- Higgins, C.** (1992). Consultants- Your life in their hands. *Management, July-august 1992*.
- Ing, B.S.** (1993). Customer First. *Institute of Management Consultants' Quality Assurance Briefing, may 1993, n°5*.
- Joyce, L.** (1980). Developements in evaluation research. *Journal of Occupational Behaviour, 1*
- Julhiet, B. Conseils** (1991). Le conseil en PMI, Evaluation des FRAC et perspectives, M.I.C.E. Etudes
- Kubr, M. ed.** (1985) Management consulting a guide to profession. Geneva: International Labour Office.
- Lawler, E.** (1986). High involvement management. San Francisco: Jossey-Bass.
- Legge, K.** (1978). Power, Innovations and Problem-Solving in Personal Management. London: McGraw-Hill
- Leontiades, M. et Ahmet, A.** (1989) CEO's Perceptions of strategy consultants. *Business Forum, Winter 1989*.
- Lippitt G. et Lippitt R.** (1986). The consulting process in action (2nd. edition). San Diego, California: University Associates Inc.
- Marchesnay, M.** (1993) Management Strategique. ed. Eyrolles.
- Millman, G.J.** (1990). Taking the con out of consultants. *Business Month, February 1990*.
- Nees, D.B. et Greiner, L.E.** (1985). Seeing behind the look-alike Management Consultants. *Organizational Dynamics, Winter 1985*.
- Neilsen, E.** (1984). Becoming an OD practitioner. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Normann, R.** (1991). Service Management: Strategy and Leadership in service business. (second edition). New York: John Wilet & sons.
- O'Driscoll, M. et Eubanks, J.** (1992) Consultant behavioral competencies and effectiveness: A cross-national perspective. Manuscript submitted for publication.
- O'Driscoll, M. et Eubanks, J.** (1993) Consultant and Client perception of consultant competencies: Implications for OD consulting. *Organizational Development Journal* (in press).
- Payne, A.T.** (1987) A european view of management consulting. *European management journal, Vol. 5, n°3*.
- Quinn, R.E. et Rorbaugh, J.** (1983) A spatial model of effectiveness criteria: towards competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*.
- Rassam, C. et Oate, D.** (1991). Management Consultancy: The inside story. London: Mercury Books.
- Robinson, R.B.** (1982). The importance of outsiders in small firm strategic planning. *Academy of Management Journal, Vol.25, n°1*.
- Sasser, W.E., Olsen, R.P., et Wyckoff, D.D.** (1978). Management of service operations. Boston , Massachussets: Allyn and Bacon.
- Seney, W.** (1963) Effective use of Business consultants. New York: Financial executives Research Foundation, Inc.
- Shostack, L.** (1984). designing Services taht deliver. *Harvard Business Review, Jan-feb-1984*.
- Stevenson, H.H. et Sahlman, W.A.** (1988) How small companies should handle advisers. *Harvard Business Rewiew, March-april 1988*.
- Suchman, E.A.** (1967). Evaluation Research. New York: Russel Sage Foundation
- Swartz, D. et Lippitt, G.** (1975). Evaluating the consulting process. *Journal of european training, 4(5)*.
- Timewell, S. (1993). How consultants consult. *The Banker, April 1993*.
- Weiss, C.H.** (1972). Evaluating action programs. Boston: Allyn and Bacon.

Wholey, J. et al. (1970). Federal evaluation policy. Washington, D.C.: The Urban Institute.