



Article original

# Questionnaire d'efficacité de la consultation : élaboration et validation préliminaire d'une échelle de mesure de l'efficacité de la consultation en gestion

*Consulting effectiveness questionnaire: Development and preliminary  
validation of a measure of management consulting effectiveness*

M.-C. Lallier Beaudoin<sup>\*</sup>, F. Roy, A. Brassard, C. Marcotte-Dubuc

*Département de psychologie, faculté des lettres et sciences humaines, université de Sherbrooke, 2500, boulevard de  
l'Université, J1K 2R1 Sherbrooke, QC, Canada*

Reçu le 12 mai 2017 ; reçu sous la forme révisée le 10 avril 2018 ; accepté le 11 avril 2018

## Résumé

En dépit de l'intérêt soutenu des chercheurs et des praticiens pour une mesure valide de l'efficacité de la consultation en gestion, les outils existants demeurent rares, faiblement validés et souvent inadéquats. Cette étude propose un nouvel instrument de mesure de l'efficacité de la consultation du point de vue du consultant : le Questionnaire d'efficacité de la consultation. La validation préliminaire du questionnaire a été menée auprès de deux échantillons de 116 et de 207 consultants. Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires proposent une structure de second ordre en deux facteurs, soit la Qualité de la démarche et les Résultats à valeur ajoutée. Les résultats offrent des appuis préliminaires à la fidélité et la validité de cet outil prometteur tant en recherche que pour la pratique.

© 2018 AIPTLF. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

*Mots clés* : Consultation en gestion ; Efficacité ; Consultant ; Instrument de mesure ; Analyses factorielles confirmatoires

## Abstract

Despite sustained interest of both researchers and practitioners in favor of a reliable measure of management consulting effectiveness, the existing assessment instruments remain scarce, poorly validated

<sup>\*</sup> Auteur correspondant.

Adresse e-mail : [marie-claude.lallier.beaudoin@usherbrooke.ca](mailto:marie-claude.lallier.beaudoin@usherbrooke.ca) (M.C. Lallier Beaudoin).

and often inadequate. This study proposes a new instrument for assessing management consulting effectiveness from the consultant's point of view: The Consulting Effectiveness Questionnaire (*Questionnaire d'efficacité de la consultation*). The preliminary empirical validation of the questionnaire was conducted using two samples of 116 and 207 consultants. Exploratory and Confirmatory factor analyses suggests a second-order two-factor solution, namely the Quality of the process and Value-added results. The results offer preliminary support for the psychometric properties (validity and reliability) of this promising tool for both research and practice purposes.

© 2018 AIPTLF. Published by Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

*Keywords:* Management consulting; Effectiveness; Consultant; Measure; Confirmatory factor analysis

---

## 1. Introduction

La compétitivité croissante du marché des services-conseils en gestion impose des niveaux de performance élevés et incite les consultants à s'intéresser à l'efficacité de leur pratique (Greiner, Motamedi, & Jamieson, 2011) notamment pour atteindre les résultats escomptés par les clients (Fuqua, Newman, & Dickman, 1999 ; Motamedi, 2014) et pour réduire le scepticisme à l'égard de leurs services (Blunsdon, 2002 ; Ozley & Armenakis, 2000). Ainsi, la pratique de la consultation en gestion est souvent questionnée, tant dans la façon de la mener que pour ses résultats, d'où le présent intérêt pour la mesure de l'efficacité de la consultation.

Pourtant, peu d'études ont établi ce qui compose une consultation efficace et comment la mesurer. Pour les consultants, faire valoir l'efficacité de leur pratique à partir de critères spécifiques leur permettrait de s'améliorer et de promouvoir leurs activités auprès de clients potentiels (Ajmal, Nordstrom, & Helo, 2009). Par ailleurs, l'autoformation et la formation terrain étant des pratiques courantes, des clients dénoncent des situations où des mandats confiés deviennent des exercices pratiques pour les consultants moins expérimentés (Ozley & Armenakis, 2000). Or, une mesure de l'efficacité de la consultation pourrait prévenir de telles allégations en éduquant le consultant sur les standards de performance à livrer (Adams & Zanzi, 2004). De plus, en regard des considérations éthiques grandissantes, les consultants se doivent d'offrir une pratique de qualité évaluée à l'aide de méthodes objectives (Hagenmeyer, 2007 ; Lescarbeau, Payette, & St-Arnaud, 2003). Ainsi, la clé d'une approche intégrée de la consultation résiderait dans le développement et l'adoption d'une stratégie d'évaluation éprouvée empiriquement (Block, 2011 ; Motamedi, 2014).

Au plan théorique, malgré une longue tradition empirique intéressée par la consultation en gestion (Gilbert, 2002 ; Lippitt, 1977 ; Oonk, 2016), peu d'études se sont consacrées à sa mesure. Par ailleurs, la question même de l'évaluation de l'efficacité est source de dissension dans la communauté scientifique. Alors que certains se positionnent en faveur d'une mesure d'efficacité de la consultation pouvant couvrir les réalités diversifiées des interventions en organisation (Appelbaum & Steed, 2005 ; Roy & Savoie, 2012), d'autres questionnent l'existence de critères universels applicables à tous les mandats (Lalonde, 2011 ; Sturdy, 2011). Ainsi, un rapprochement entre les praticiens et les académiciens semble de mise pour un meilleur paramétrage de la pratique de la consultation en gestion (Gilbert & Lancestre, 2008 ; Lalonde, Adler, & Gilbert, 2015).

En matière d'efficacité de la consultation, un écart se dessine entre les propositions théoriques éparses et peu consensuelles et leurs rares vérifications empiriques (Bronnenmayer, Wirtz, &

Göttel, 2016). Ainsi, les propositions de définition de la consultation et de son efficacité fournies, dont celles de Bronnenmayer et al. (2016), McLachlin (1999) et Roy (2008), comportent plusieurs disparités. Pourtant, une évaluation de la consultation standardisée ne peut que s'appuyer sur un consensus en ce qui a trait à la définition du concept et des critères de mesure à retenir (Fuqua et al., 1999). De récentes études canadiennes (Bernier, 2012 ; Lallier Beaudoin & Roy, 2012 ; Roy & Savoie, 2012), en vérifiant empiriquement des critères d'efficacité de la consultation, réduisent cet écart décrié et ouvrent la voie au développement d'un instrument de mesure concordant. À ce jour, seuls deux outils de mesure de la consultation ont été recensés (O'Driscoll & Eubanks, 1993 ; Phillips & Phillips, 2010). Leurs limites, notamment aux plans conceptuels et psychométriques, justifient l'élaboration d'un nouvel outil d'évaluation de l'efficacité de la consultation. De plus, les études contemporaines font davantage l'apologie de l'absence d'outil standardisé, expliquée notamment par la variété des types d'intervention et des domaines de spécialisation (Ajmal et al., 2009), plutôt que de concentrer leurs efforts à pallier ce vide empirique (Roy, 2005). Ainsi, le présent article se veut être une réponse aux défis théoriques et pratiques soulevés par l'élaboration et la validation préliminaire d'un instrument de mesure de l'efficacité de la consultation s'appuyant sur la perception du consultant en tant qu'expert de cette praxis.

### 1.1. *La consultation : une pratique*

En l'absence de processus d'accréditation reconnu ou de définition universelle, il convient de présenter la conceptualisation de la consultation privilégiée dans cette étude. De façon générale, plusieurs activités professionnelles peuvent s'exercer par le biais de la consultation. De façon spécifique, cette étude s'intéresse à la consultation en gestion (*management consulting*), au sens entendu par Jang et Lee (1998), définie comme un processus d'intervention d'un consultant auprès de gestionnaires d'organisations-clientes pour des questions de développement organisationnel (DO) (Lalonde et al., 2015 ; Schein, 1999). Dans le même sens, Roy (2008) conceptualise la consultation comme un processus impliquant une interaction ponctuelle entre un gestionnaire-client et un consultant afin d'améliorer la situation d'une organisation en considérant ses objectifs et en agissant sur ses processus, ses construits ou sa structure. De plus, en dépit de disparités inhérentes à la pratique de la consultation à l'interne ou à l'externe (Miller & Subbiah, 2012), les compétences critiques du consultant et le processus d'intervention en consultation demeurent les mêmes (Block, 2011 ; Lescarbeau et al., 2003 ; Phillips, Trotter, & Phillips, 2015). Ainsi, dans cette étude, aucune distinction n'est faite quant à la position du consultant par rapport à l'organisation cliente, comme employé à l'interne ou ressource externe.

### 1.2. *Efficacité de la consultation*

En matière d'évaluation de la consultation, deux approches prévalent, soit la mesure de son succès (Appelbaum & Steed, 2005 ; Bronnenmayer et al., 2016 ; Jang & Lee, 1998) ou de son efficacité (O'Driscoll & Eubanks, 1993 ; Roy & Savoie, 2012 ; Stroh & Johnson, 2006). Lorsqu'il est question du succès, les auteurs préfèrent mesurer les résultats et des effets découlant de la consultation, se dissociant des moyens utilisés pour y parvenir (Halfhill, Huff, Johnson, Ballentine, & Beyerlein, 2002 ; Phillips & Phillips, 2010). Toutefois, cette approche est critiquée puisqu'elle tend à s'en remettre à une estimation subjective de valeur ajoutée apportée par l'intervention sujette à interprétation (Clark, 2000). Tout en reconnaissant l'importance des résultats, les tenants d'une mesure d'efficacité recommandent d'évaluer également la réalisation

de la démarche dans son entièreté (Ferrer, 1997 ; Ribeiro Soriano, 2001). Ainsi, la définition opérationnelle de Roy (2005) de l'efficacité de la consultation fait valoir la nécessité de considérer à la fois les résultats et le processus en cause :

« Une consultation est efficace dans la mesure où ; le consultant est apte à définir la situation et à intervenir, établit une alliance de travail productive, choisit des stratégies, des outils et des méthodes qui assurent la qualité de l'intervention, adapte son intervention au milieu organisationnel qu'il considère dans sa totalité ; le client s'approprie la situation problématique, le changement et le suivi ; les résultats correspondent aux objectifs fixés dans un rapport coûts-bénéfices acceptable pour les deux parties, satisfont le client et le consultant, permettent à l'organisation un changement positif de sa performance et augmentent la capacité de l'organisation à faire face à des problèmes similaires. » (p. 20)

### 1.3. Critères d'efficacité de la consultation

Quelques auteurs (Kahnweiler, 2010 ; Lescarbeau et al., 2003 ; Phillips & Phillips, 2010) suggèrent des critères d'efficacité, sans toutefois appuyer empiriquement leurs propositions. Selon Fuqua et al. (1999), l'absence d'assise empirique constitue la principale limite à l'évaluation de l'efficacité de la consultation. Depuis, trois études qualitatives s'intéressant aux critères d'efficacité de la consultation et considérant différents points de vue proposent aussi leurs critères. L'étude de Roy et Savoie (2012), menée auprès de 15 consultants d'expérience, dévoile six critères d'efficacité de la consultation, dont trois liés aux résultats et trois autres à la démarche. L'analyse des entretiens réalisés par Bernier (2012) auprès de 10 gestionnaires-clients ayant collaboré avec un consultant en gestion à la réalisation complète d'un mandat révèle 14 critères d'efficacité de la consultation, dont neuf liés aux résultats et cinq à la démarche. De façon complémentaire, l'étude de Lallier Beaudoin et Roy (2012) réalisée auprès de neuf bureaux de consultants, par entrevue de leur représentant et par analyse des formulaires d'évaluation utilisés par ces bureaux, identifie sept critères d'efficacité, dont trois traitant des résultats et quatre liés au processus d'intervention.

Considérant l'incidence généralement reconnue des activités du processus de consultation sur le déroulement de l'intervention et sur les résultats finaux (Appelbaum & Steed, 2005) et en cohérence avec la définition de Roy (2005), la répartition des critères d'efficacité en catégories liées aux résultats ou à la démarche est retenue à titre de rationnel théorique guidant l'élaboration d'un nouvel outil de mesure. Ainsi, la recension de la documentation étaye une proposition de base de 13 critères d'efficacité de la consultation, où sept témoignent d'effets liés aux résultats de la consultation et six mesurent les activités du processus de consultation (Tableau 1).

### 1.4. Mesure de l'efficacité de la consultation

Lorsque vient le temps d'évaluer l'efficacité de la consultation, il semble que les praticiens tendent à utiliser des mesures subjectives, telles que « l'impression » de valeur ajoutée (Wright & Kitay, 2002). Or, les clients (Head & Sorensen, 2005), comme plusieurs praticiens et académiciens (Motamedi, 2014 ; Phillips & Phillips, 2010 ; Roy & Savoie, 2012) réclament une méthode d'évaluation standardisée reposant sur des critères objectifs. Si certains doutent de l'universalité de tels critères au regard des multiples interventions-types du consultant (Glückler & Armbrüster, 2003 ; Lalonde, 2011), tous reconnaissent l'importance d'évaluer systématiquement la pratique de la consultation (Ehrhardt & Nippa, 2005). Ainsi, un instrument fédérateur

Tableau 1

Critères d'efficacité de la consultation liés aux résultats et à la démarche selon les auteurs.

	Auteurs
<i>Critères d'efficacité liés aux résultats</i>	
1. Absence d'effets secondaires	Bernier, 2012 ; Halfhill et al., 2002 ; Lescarbeau et al., 2003
2. Appropriation du changement par le client	Bernier, 2012 ; Kahnweiler, 2010 ; Lescarbeau et al., 2003 ; Phillips & Phillips, 2010 ; Ridley & Mendoza, 1993 ; Roy, 2008 ; Roy & Savoie, 2012
3. Atteinte des objectifs	Bernier, 2012 ; Block, 2011 ; Ferrer, 1997 ; Kahnweiler, 2010 ; Lallier Beaudoin & Roy, 2012 ; Lescarbeau et al., 2003
4. Enracinement des changements	Bernier, 2012 ; Lescarbeau et al., 2003 ; Lallier Beaudoin & Roy, 2012
5. Évolution de l'organisation, du client et de la situation	Bernier, 2012 ; Ferrer, 1997 ; Halfhill et al., 2002 ; Kubr, 2002 ; Phillips & Phillips, 2010 ; Roy, 2005, 2008 ; Lallier Beaudoin & Roy, 2012 ; Roy & Savoie, 2012
6. Résultats visibles et concrets	Bernier, 2012 ; Phillips & Phillips, 2010
7. Satisfaction du client et du consultant	Bordeleau, 1998 ; Halfhill et al., 2002 ; Phillips & Phillips, 2010 ; Roy, 2008 ; Lallier Beaudoin & Roy, 2012 ; Roy & Savoie, 2012
<i>Critères d'efficacité liés à la démarche</i>	
8. Exécution de la démarche	Bernier, 2012 ; Block, 2011 ; Lallier Beaudoin & Roy, 2012 ; Ridley & Mendoza, 1993 ; Roy, 2008 ; Roy & Savoie, 2012
9. Pertinence des objectifs et des résultats en fonction des enjeux organisationnels	Bernier, 2012 ; Kahnweiler, 2010 ; Roy, 2008 ; Roy & Savoie, 2012
10. Pertinences des outils en fonctions des enjeux organisationnels	Roy & Savoie, 2012
11. Qualité de l'alliance de travail	Block, 2011 ; Kubr, 2002 ; Roy, 2008 ; Roy & Savoie, 2012 ; Schein, 1999
12. Respect des délais et des échéanciers	Bernier, 2012 ; Lallier Beaudoin & Roy, 2012
13. Respect des enjeux monétaires	Bernier, 2012 ; Halfhill et al., 2002 ; Kahnweiler, 2010 ; Lescarbeau et al., 2003 ; Phillips & Phillips, 2010 ; Lallier Beaudoin & Roy, 2012

pouvant rallier ces écoles de pensées doit être suffisamment spécifique pour saisir les particularités de la consultation en gestion, et ce peu importe la diversité des contextes et des interventions.

Ainsi, malgré l'intérêt et l'utilité d'une mesure de l'efficacité de la consultation, l'instrument faisant consensus n'existe pas actuellement. En effet, l'évaluation varie selon la définition, les critères de mesure et les fondements théoriques retenus. Par ailleurs, plusieurs défis raréfient son utilisation, dont la charge et le rythme de travail effréné caractérisant le milieu organisationnel (Roy, 2008), d'éventuels préjudices à l'égard de la réputation du consultant et du recours à ses services découlant de l'évaluation (Ohana & Babeau, 2009) et la difficulté d'isoler les effets de la consultation des multiples facteurs influençant les organisations (Kubr, 2002).

#### 1.4.1. Instruments de mesure existants

O'Driscoll et Eubanks (1993) ont développé un index de mesure de l'efficacité réservé aux projets de DO, selon la perspective du consultant et ayant de bons indices de cohérence interne (0,80 à 0,86). Il couvre trois dimensions : les résultats, les processus organisationnels et les caractéristiques de la consultation. Or, le fait qu'il soit conçu pour une intervention spécifique limite son apport à la compréhension de la réalité des différents mandats. De plus, l'absence d'un rationnel théorique, d'un processus de validation servant d'appui à l'élaboration de l'index et une

utilisation limitée à une seule étude soulèvent également des doutes quant à la convenance de cet instrument pour mesurer l'efficacité de la consultation. Depuis, [Phillips et Phillips \(2010\)](#) ont proposé *The consultant's scorecard*, à l'intention des consultants afin d'évaluer le succès d'une consultation. Malgré la prétention des auteurs de fournir un instrument qualitatif et quantitatif capable de dresser un portrait complet de la performance d'une consultation, les six mesures proposées sont génériques. Ainsi, il revient aux utilisateurs d'élaborer les outils adaptés au contexte de leur intervention, ce qui peut produire autant d'outils de mesure que de consultants et de mandats. De plus, cette proposition repose essentiellement sur le calcul du retour sur investissement, critère insuffisant selon [Ajmal et al. \(2009\)](#).

Les défis soulevés, couplés aux limites de ces outils, permettent de conclure à la nécessité de se prémunir d'une mesure simple et valide de l'efficacité de la consultation conçue afin de rendre compte des critères de mesure spécifique au contexte organisationnel. Ce questionnaire standardisé mesurant l'efficacité de la consultation, couvrant plusieurs critères pour un regard global sur le concept pourrait favoriser l'amélioration de la pratique.

## 2. Objectif

Ainsi, pour proposer un instrument de mesure de l'efficacité de la consultation fidèle et valide pouvant satisfaire les chercheurs et les praticiens du domaine de la consultation en gestion, deux études ont été menées ayant chacune un objectif spécifique :

- élaborer une échelle de mesure de l'efficacité de la consultation, s'appuyant sur des critères spécifiques éprouvés empiriquement, reconnus des praticiens et pouvant s'appliquer à tous types de mandat de consultation en gestion ;
- et procéder à la validation préliminaire de ce nouvel instrument.

Le point de vue du consultant a été privilégié dans ces deux études en tant qu'expert de ce champ de pratique, de par ses compétences et la somme de ses expériences ([Roy & Savoie, 2012](#)).

## 3. Étude 1

### 3.1. Méthode

#### 3.1.1. Élaboration du questionnaire

La recension des écrits sur l'efficacité de la consultation ([Tableau 1](#)) permet de couvrir les thèmes constitutifs et d'identifier les critères d'efficacité reconnus. Pour chacun des 13 critères répertoriés et conservés, des items ont été élaborés en s'assurant de leur caractère distinctif. La première ébauche du questionnaire était constituée d'un bassin de 37 énoncés, dont 16 liés aux critères de résultats (CE-R) et 21 liés à la démarche (CE-D). Trois experts de la consultation, retenus pour leur expertise théorique et pratique, leur expérience professionnelle allant jusqu'à 25 ans et la diversité et la complexité des mandats réalisés, se sont penchés sur cette version initiale afin d'en vérifier et d'enrichir au besoin le contenu. Ce faisant, sept items ont été retirés, portant le total des énoncés à 30 (CE-R : 14 ; CE-D : 16). La formulation des énoncés et les modalités de passation ont été examinées par ces experts et un prétest a été réalisé auprès de deux autres consultants en exercice. À la suite de ces étapes, un item concernant la qualité des informations partagées au client a été retiré et un item portant sur le retour sur investissement a été ajouté. La version expérimentale du Questionnaire d'efficacité de la consultation, version

consultant (QEC-CO) est formée de 30 énoncés théoriquement liés à la démarche ou aux résultats, à raison de 15 items par catégorie. Une échelle de type Likert à cinq points allant de 1 – *aucunement atteint* (0 %) à 5 – *totalement atteint* (100 %) comprenant une case *Ne s'applique pas*–N/A mesure l'atteinte de ces critères.

### 3.1.2. *Participants et procédure*

L'étude a été conduite auprès de 116 consultants, dont 69 femmes (59,50 %) et 47 hommes (40,50 %), invités à se référer à un mandat de consultation complété au cours des cinq dernières années. Cette taille d'échantillon est jugée satisfaisante pour procéder à l'analyse factorielle exploratoire (AFE) (MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999). Les consultants, œuvrant à l'interne (22,40 %) ou à l'externe (77,60 %), exercent majoritairement leur pratique au Québec (96,55 %). Plus des deux tiers de l'échantillon cumulent plus de 16 ans d'expérience professionnelle. Pour répondre au questionnaire, les consultants se sont référés à des mandats de DO (56,90 %), de climat de travail (15,52 %), de *coaching* (9,48 %), de formation (9,48 %), de dotation (5,17 %) et de gestion de carrière (3,45 %).

Des courriels d'invitation personnalisés, des invitations partagées sur un réseau social professionnel et un encart remis dans un congrès scientifique ont permis de diffuser l'hyperlien donnant accès au questionnaire, édité sur la plateforme de sondage web *SurveyMonkey*. Pour augmenter le nombre de participants, des relances ont été effectuées par courriel. Sur la plateforme, les participants validaient leur participation en répondant aux critères d'admissibilité (avoir agi comme consultant principal interagissant avec un client pour un minimum de huit rencontres). Un court questionnaire sociodémographique précédait le QEC-CO, pour une durée de passation estimée à 15 minutes. De plus, un item évalue la perception subjective du succès de l'intervention. Aucune donnée permettant d'identifier les participants n'a été recueillie.

## 3.2. *Résultats*

### 3.2.1. *Analyses préliminaires*

Des 163 questionnaires recueillis, 116 se sont avérés admissibles à l'étude pour un taux de rétention de 71,12 %. Des 47 questionnaires retirés, 27 étaient incomplets à plus de 50 % et 20 ne satisfaisaient pas aux critères d'inclusion. Considérant la nature des items et le pourcentage élevé de données manquantes (> 15 %), quatre items du QEC-CO (3-7-12-15) ont été exclus des analyses subséquentes. L'analyse des données manquantes des 26 items conservés n'ayant pas révélé de patrons dans la distribution des données, leurs valeurs ont été estimées par imputation multiple (Rubin, 1987), technique recommandée par Enders (2010).

### 3.2.2. *Qualités psychométriques*

Suivant la recommandation de De Winter et Dodou (2012), des analyses factorielles exploratoires (AFE) avec extraction en axes principaux ont été conduites sur le QEC-CO à l'aide du logiciel SPSS 22. L'analyse parallèle de Horn (1965), méthode de sélection du nombre de facteurs reconnue comme la plus précise (Glorfeld, 1995), retient deux facteurs. En présence de facteurs interreliés ( $r = 0,461$ ), la rotation oblique des axes a été privilégiée. Une première AFE a été menée sur les 26 items conservés du QEC-CO, qui suggère une solution en deux facteurs expliquant 31,03 % de la variance de l'efficacité de la consultation. Les indices de communauté variant entre 0,123 et 0,669 laissent supposer une variance partagée insuffisante de certains items. La matrice de forme révèle 12 items problématiques en raison de saturations croisées sur les deux facteurs ou de coefficients de saturation inférieurs à 0,45, suggérant la faible association des

variables aux facteurs (Tabachnick & Fidell, 2007). Selon le cas, des écueils théoriques tels le peu d'information ajoutée (items 4, 6 et 18), la faible documentation des énoncés (items 2 et 8) ou la redondance avec d'autres items du QEC-CO (items 5, 9, 13, 16, 22, 23 et 25) justifient de procéder à leur retrait.

Les 14 items retenus ont été soumis à une dernière AFE. L'adéquacité de l'échantillonnage est appuyée par l'indice KMO de 0,789 et la qualité des matrices de corrélation par le test de Bartlett significatif ( $\chi^2 = 607,132$ ,  $p < 0,001$ ). Les résultats exposent une solution finale en 14 items partagés sur deux facteurs expliquant 40,33 % de la variance de l'efficacité de la consultation. Expliquant 29,75 % de la variance, le premier facteur regroupe 10 énoncés s'intéressant à la qualité de l'analyse et des interventions du consultant, aux outils utilisés et à la gestion des échéanciers et du budget. Ces activités étant généralement réalisées ou ajustées en début ou en cours de mandat, il convient de les lier au processus de consultation, d'où l'appellation de *Qualité de la démarche*. Composé de quatre items référant à la présence de résultats concrets et visibles, à leur pertinence pour l'organisation et à la valeur ajoutée de l'intervention, le Facteur 2 (expliquant 10,58 % de la variance) a été libellé *Résultats à valeur ajoutée*. Le [Tableau 2](#) présente les coefficients de saturation des 14 items du QEC-CO.

Des corrélations de Spearman significatives entre le score global d'efficacité,  $r_s = 0,258$ ,  $p = 0,005$ , et les résultats à valeur ajoutée,  $r_s = 0,211$ ,  $p = 0,023$  et la perception subjective du succès global du mandat appuient la validité critériée de l'instrument. La qualité de la démarche ne partage pas de lien significatif avec le succès de l'intervention,  $r_s = 0,176$ ,  $p = 0,059$ .

### 3.2.3. Fidélité

Le QEC-CO obtient un bon indice de cohérence interne globale de 0,84 mesuré par le coefficient alpha de Cronbach. La cohérence interne est satisfaisante pour le facteur qualité de la démarche ( $\alpha = 0,83$ ) et pour le facteur résultats à valeur ajoutée ( $\alpha = 0,80$ ).

Tableau 2  
Coefficients de saturation des items du QEC.

Items	Facteur	
	1	2
20. Le travail du consultant est de qualité	0,715	
30. Utilisation d'outils pertinents et adaptés à la situation du client	0,690	
28. Le temps requis pour le déroulement du mandat est utilisé de façon optimale	0,659	
29. À chaque étape du processus, les interventions du consultant ont été adéquates	0,633	
26. Respect des délais d'exécution du mandate (en tenant compte des contraintes)	0,595	
19. L'analyse de la situation faite par le consultant est pertinente	0,570	
27. Respect du budget établi au départ (coûts occasionnés par l'intervention)	0,543	
21. Le soutien du consultant est adapté aux besoins du client	0,488	
17. Le consultant a respecté le niveau de préparation au changement de l'organisation	0,471	
1. La satisfaction globale du client (c.-à-d. du déroulement de la démarche, des résultats obtenus, etc.)	0,422	
11. Les résultats obtenus répondent aux attentes de l'organisation		0,854
24. Les résultats obtenus sont en lien avec les enjeux fondamentaux de cette organisation		0,741
14. L'intervention a créé une valeur pour l'organisation cliente (« valeur ajoutée »)		0,616
10. Les résultats produits à la suite de l'intervention sont visibles et concrets		0,604



### 3.3. Discussion brève

L'étude visait l'élaboration et l'obtention des premiers indices de fidélité et de validité d'une nouvelle mesure de l'efficacité de la consultation en gestion selon la perspective du consultant. La structure bi-factorielle obtenue réplique la nomenclature proposée par plusieurs auteurs (Block, 2011 ; Ferrer, 1997 ; Roy, 2008). Des liens significatifs entre les résultats à valeur ajoutée, le score d'efficacité de la consultation et une mesure subjective du succès de l'intervention appuient la validité de critère. Par ailleurs, l'élaboration du QEC-CO reposant sur des critères recensés et recueillis empiriquement lui confère davantage d'objectivité (Wright, Quick, Hannah, & Hargrove, 2017), distinguant ainsi cette mesure de la perception subjective de succès et pouvant aussi expliquer la force modérée des liens. La fidélité est appuyée par des coefficients de cohérence interne excédent tous le seuil de 0,7 recommandé par Nunnally (1978). Au terme de cette première validation, la case *N/A*—*Ne s'applique pas* a été retirée du questionnaire. En dépit de ces résultats encourageants, un plus grand échantillon de participants est nécessaire pour répliquer les résultats obtenus, ce que propose l'Étude 2.

## 4. Étude 2

### 4.1. Méthode

#### 4.1.1. Participants et procédure

La version validée en 14 items du QEC-CO a été complétée par 207 consultants. Ce nouvel échantillon inclut 112 femmes (54,10 %) et 95 hommes (45,90 %), exerçant la consultation à l'interne (21,20 %,  $n = 44$ ) ou à l'externe (78,70 %,  $n = 163$ ). La répartition géographique compte 193 consultants provenant du Canada, dont 183 du Québec (88,40 %), et 14 de la France (6,80 %). Âgés en moyenne de 47 ans, 65,50 % des consultants ont plus de dix ans d'expérience à titre de consultant. Ils ont été approchés par le biais de courriels d'invitation personnalisés présentant l'objectif de l'étude et l'hyperlien menant à la plateforme de sondage en ligne *SurveyMonkey* de la nouvelle version du questionnaire. Des consultants internes provenant d'organisations publiques et privées ont également été sollicités par courriel suivant l'approbation de leur direction. L'accès au questionnaire de recherche était conditionnel à l'obtention du consentement par voie de signature électronique.

### 4.2. Résultats

#### 4.2.1. Analyses préliminaires

Des 284 questionnaires recueillis, 207 étaient admissibles à la présente étude (taux de rétention : 72,89 %). Des 77 questionnaires retirés, 50 étaient incomplets, 26 ne satisfaisaient pas aux critères d'inclusion et un autre présentait un patron de réponse erratique. Le pourcentage négligeable de données manquantes (0,79 %) et le test MCAR de Little non significatif ( $p = 0,120$ ) révélant le caractère complètement aléatoire des cas manquants justifient de procéder à l'imputation multiple des valeurs des données manquantes.

#### 4.2.2. Fidélité

Des analyses de cohérence interne ont été menées sur le questionnaire à l'étude et ses dimensions. Les coefficients alpha de Cronbach sont de 0,81 pour le facteur qualité de la démarche, 0,73 pour les résultats à valeur ajoutée et 0,84 pour le score global.

#### 4.2.3. Analyse factorielle confirmatoire

La taille d'échantillon de plus de 200 cas respectant les recommandations de Kline (2013), des analyses factorielles confirmatoires (AFC) avec méthode d'estimation du maximum de vraisemblance ont été conduites sur AMOS 20.0. Afin de retenir le modèle le mieux ajusté aux données, trois modèles structurels différents ont été élaborés et introduits en AFC, soit un modèle en un facteur de premier ordre (QEC-M1), un modèle en deux facteurs corrélés de premier ordre (QEC-M2) et un modèle en deux facteurs de premier ordre et un facteur de second ordre (QEC-M3). Suivant les recommandations de Hu et Bentler (1999), plusieurs indices d'ajustement sont utilisés pour mesurer l'adéquation des modèles, soit le *Comparative Fit Index* (CFI), le *Tucker Lewis Index* (TLI), le *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA) et le *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Les seuils d'ajustement sont fixés à  $\geq 0,90$  pour le CFI et le TLI (Awang, 2012) et à  $\leq 0,08$  pour le RMSEA (Awang, 2012) et le SRMR (Hu & Bentler, 1999). La statistique  $\chi^2$  ou  $\chi^2/df$  étant reconnue pour sa sensibilité à la taille de l'échantillon et sa tendance à surestimer l'absence d'adéquation du modèle (Hooper, Caughlan, & Mullen, 2008), le ratio  $\chi^2/df$ , où une valeur entre 1 et 5 suggère la bonne adéquation du modèle aux données, est privilégié (Bollen, 1989).

Pour les trois modèles testés, des covariances ont été ajoutées aux erreurs des items 10, 11 et 12 considérant leur proximité sémantique. Les indices d'ajustement des trois modèles sont présentés au Tableau 3. Alors que les modèles QEC-M2 et QEC-M3 présentent des indices respectant les seuils établis, l'AFC sur le modèle QEC-M1 révèle des indices d'ajustement insuffisants et de faibles coefficients de saturation menant à rejeter cette structure unifactorielle. Considérant le nombre de paramètres à estimer identique, les indices d'ajustement des AFC menées sur les modèles QEC-M2 et QEC-M3 sont statistiquement équivalents. Cependant, en plus de présenter des coefficients de saturation des items supérieurs, la structure factorielle de second ordre (QEC-M3) est privilégiée puisqu'elle convient mieux à la théorie (Byrne, 2005). La Fig. 1 présente ce modèle confirmatoire de second ordre ainsi que les coefficients de saturation des items sur les facteurs, où seuls deux items (10 et 11) présentent des coefficients de saturation inférieurs à 0,4.

#### 4.2.4. Invariance structurelle

L'invariance structurelle selon la pratique de la consultation à l'interne ou à l'externe a été examinée suivant la procédure multigroupe de Byrne (2004). Le test d'invariance structurelle échoue à trouver une différence significative à la comparaison des poids de saturation du modèle sans contrainte et du modèle de mesure ( $\Delta\chi^2 = 22,044$ ,  $\Delta df = 15$ ,  $p = 0,107$ ). Ce résultat suggère la stabilité de la structure factorielle du QEC-CO, que le consultant œuvre à l'interne ou à l'externe.

Tableau 3

Indices d'ajustement des analyses factorielles confirmatoires des modèles QEC-M1, QEC-M2 et QEC-M3.

Modèle	$\chi^2$	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	IC 95 %	SRMR
QEC-M1	$\chi^2 (74, n = 207) = 177,76, p < 0,001$	2,40	0,88	0,85	0,08	[0,07 ; 0,10]	0,07
QEC-M2	$\chi^2 (73, n = 207) = 124,75, p < 0,001$	1,71	0,94	0,92	0,06	[0,04 ; 0,08]	0,05
QEC-M3	$\chi^2 (73, n = 207) = 124,75, p < 0,001$	1,71	0,94	0,92	0,06	[0,04 ; 0,08]	0,05

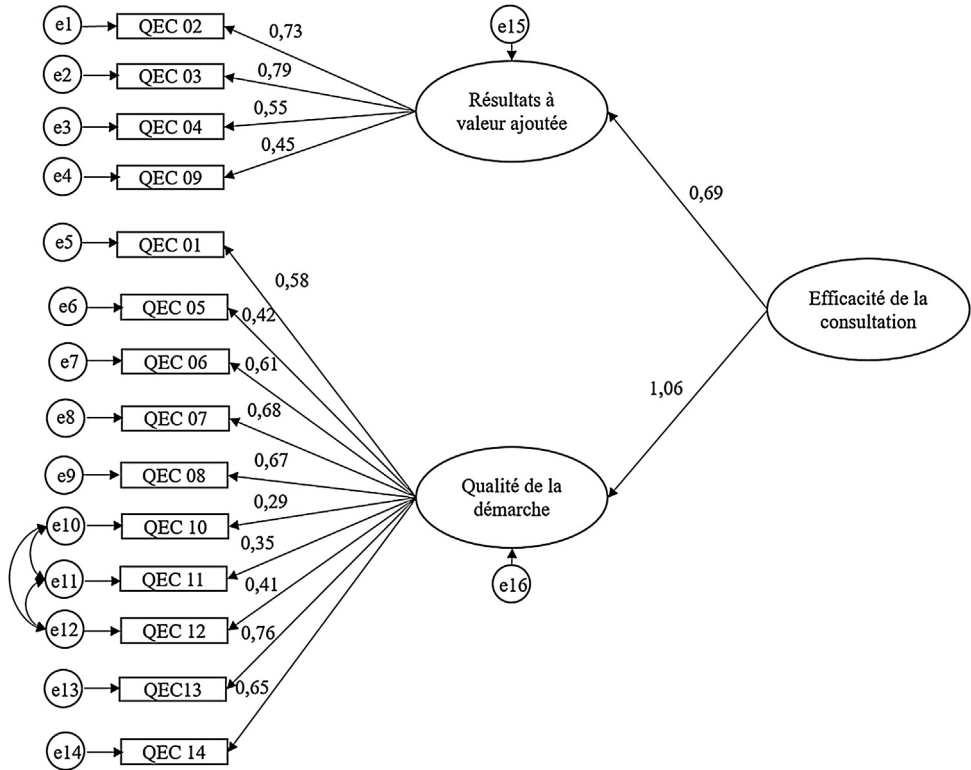


Fig. 1. Analyse factorielle confirmatoire de second ordre (QEC-M3).

#### 4.2.5. Validité critériée

Les liens entre le succès global de l'intervention tel que perçu par le consultant et ses scores au QEC-CO ont été évalués au moyen d'analyses d'équations structurelles, afin de limiter l'erreur de mesure dans l'examen de la validité de critère. Les résultats révèlent un lien significatif entre la variable observée de perception du succès et le facteur de premier ordre des résultats à valeur ajoutée ( $B = 0,107$ ,  $ES = 0,053$ ,  $p = 0,044$ ), mais des liens non significatifs avec le facteur de premier ordre de la qualité de la démarche ( $B = 0,088$ ,  $ES = 0,079$ ,  $p = 0,262$ ) et le facteur de second ordre d'efficacité ( $B = 0,074$ ,  $ES = 0,073$ ,  $p = 0,310$ ).

#### 4.3. Discussion brève

L'étude 2, via l'AFC, appuie une structure en un facteur de second ordre, l'efficacité de la consultation, et deux facteurs de premier ordre, la qualité de la démarche et les résultats à valeur ajoutée. Les indices de cohérence interne satisfaisants appuient la fidélité de l'instrument. En cohérence avec théorie (Phillips & Phillips, 2010), les analyses d'équations structurelles suggèrent une seule association significative entre une mesure subjective du succès de l'intervention et les résultats à valeur ajoutée, appuyant ainsi la validité de critère. L'examen préliminaire de l'invariance structurelle du QEC-CO selon la pratique de la consultation à l'interne ou à l'externe présente des résultats intéressants, mais à interpréter avec prudence

considérant la taille d'échantillon restreinte du groupe de consultants internes. Pour assurer une rigueur empirique, la procédure mériterait d'être reconduite auprès d'un échantillon bonifié.

## 5. Discussion

L'objectif de la recherche était de développer et de valider de façon préliminaire une nouvelle mesure de l'efficacité de la consultation en gestion selon la perspective du consultant. Les résultats des deux études appuient la conceptualisation de l'efficacité de la consultation selon deux composantes, la qualité de la démarche et les résultats à valeur ajoutée. Ainsi, les notions telles que la satisfaction du client, les outils utilisés, la pertinence et la visibilité des résultats, la qualité du travail du consultant et la gestion des modalités (temps et budget) sont retenues à titre de critères de mesure de l'efficacité de la consultation (Bernier, 2012 ; Halfhill et al., 2002 ; Phillips & Phillips, 2010). Les résultats proposent ainsi une nouvelle mesure de l'efficacité de la consultation brève (14 items), complète, spécifique à la consultation en gestion, et présentant de bonnes propriétés psychométriques.

### 5.1. Contribution théorique

La recherche apporte une réponse aux préoccupations des chercheurs déplorant le peu d'assises théoriques et empiriques à l'égard de la consultation, de ses constituantes et de sa mesure (Bronnenmayer et al., 2016 ; Gilbert, 2002). Ainsi, sur la base d'un cadre conceptuel théorique solide et d'un exercice de validation préliminaire, deux dimensions opérationnalisées en un instrument de mesure possédant des qualités psychométriques prometteuses peuvent être utiles à la communauté scientifique désirant mesurer l'efficacité de la consultation. Les items retenus valident les dimensions de résultats, mais également de gestion du processus proposées dans la définition de Roy (2008), en y ajoutant la notion de gestion du temps suggérée par certains auteurs (Halfhill et al., 2002 ; Phillips & Phillips, 2010). Ces items, formulés à partir des critères reconnus des praticiens puis validés auprès de consultants internes et externes ayant réalisé différents types d'intervention, permettent un pont conceptuel pouvant réconcilier les auteurs en faveur d'un instrument standardisé (Motamedi, 2014 ; Roy, 2008) et ceux sceptiques de l'existence de critères universels (Glückler & Armbrüster, 2003 ; Lalonde, 2011 ; Sturdy, 2011). Enfin, les coefficients de cohérence interne globaux du QEC-CO témoignent de sa fidélité.

En plus de renseigner la communauté scientifique sur la perception du consultant, jusqu'à ce jour négligée ou sous-estimée (Belkhdja, Karuranga, & Morin, 2012), les items retenus concordent avec les recommandations de Chelliah et Davis (2011) incitant les consultants à considérer l'ensemble de la démarche et des résultats au moment d'évaluer l'intervention. Par ailleurs, les deux études dévoilent de façon consistante que l'évaluation subjective du succès de l'intervention est reliée aux résultats à valeur ajoutée, mais pas à la qualité de la démarche. Ainsi, il semble que le consultant base son évaluation subjective sur les résultats et non sur la démarche, appuyant ainsi la critique de Clark (2000) quant à la subjectivité de la seule mesure du succès.

Enfin, l'obtention d'une mesure de l'efficacité de la consultation fidèle et valide ouvre la voie à l'exploration de variables explicatives présumées, telles que l'alliance de travail client-consultant et les caractéristiques du consultant (Lescarbeau et al., 2003 ; Roy, 2008). Ainsi, le QEC-CO pourra contribuer à une meilleure compréhension, reposant sur des données probantes, des facteurs expliquant l'efficacité de la consultation du point de vue du consultant.

## 5.2. Contribution pratique

L'étude fournit aux consultants un outil d'évaluation permettant de mesurer la qualité des efforts consentis au processus de consultation et leurs impacts. Ainsi, le QEC-CO peut fournir quelques pistes de réponses aux récriminations à l'endroit des services de consultation s'appuyant sur l'absence de garantie quant à l'issue de l'intervention (Blunson, 2002). De plus, tel que le mentionnent Lalonde et al. (2015), les efforts d'amélioration des consultants, décrits comme une juxtaposition d'interventions intuitives plutôt qu'une action structurée et normée, pourraient profiter d'un tel outil de mesure. À ce titre, le QEC-CO offre le potentiel d'être utilisé comme un outil de développement des consultants, notamment en début de carrière, en l'intégrant à la formation académique des consultants pour une meilleure éducation des standards de performance à atteindre et à maintenir dans l'exercice de la pratique (Adams & Zanzi, 2004).

Enfin, les items traitant de la qualité de la démarche pourraient être utilisés à différents moments pendant et après l'intervention. Ainsi, un portrait spécifique et graduel de l'efficacité de la consultation pourrait être dressé tout au long de la réalisation du mandat et permettrait de poser des actions préventives ou réparatrices lorsque nécessaire, en cas de changements ou de ruptures perçues, améliorant ainsi de façon continue le service rendu. Cette utilisation continue du questionnaire contribue à répondre au problème que pose l'évaluation lorsqu'elle est désincarnée du processus d'intervention (Motamedi, 2014).

## 5.3. Limites et axes de contribution futurs

En dépit de résultats prometteurs, des limites introduisent les pistes de recherches futures. D'abord, la spécification de covariances en AFC en raison d'un chevauchement de trois items impose la prudence quant à l'interprétation des résultats et suggère de répliquer l'étude auprès d'un nouvel échantillon pour vérifier la généralisabilité de ces modifications. De plus, la fidélité test-retest, la validité convergente et la validité de critère du QEC-CO demandent à être testées pour compléter l'exercice de validation. Ainsi, l'administration du QEC-CO en deux temps différés permettrait de vérifier la stabilité temporelle de l'instrument. Les appuis nécessaires à la validité convergente et de critères pourraient respectivement être obtenus par la mesure d'un instrument similaire, tel que l'index proposé par O'Driscoll et Eubanks (1993), et l'évaluation d'autres variables, telles que la satisfaction des personnes ayant participé à l'intervention et la performance du consultant.

Dans sa forme actuelle, le QEC-CO ne considère que le point de vue du consultant et occulte ainsi la perspective de l'autre partie impliquée dans la consultation, le client. Ainsi, l'élaboration et la validation d'une version client permettraient de comparer les perspectives du client et du consultant. Une fois ces exercices réalisés, des recherches auprès de dyades client-consultant permettraient une meilleure compréhension des réalités subjectives et de l'interprétation des deux parties au regard d'un même mandat de consultation, favorisant la vérification de la justesse des mesures de perception tel que le suggèrent Podsakoff et Organ (1986).

Enfin, l'évaluation de l'efficacité de la consultation par le biais d'une mesure autorapportée peut avoir résulté en une inflation des estimations, l'autoévaluation de la performance étant particulièrement sensible à certains biais psychologiques (Dunning, Heat, & Suls, 2004), tels que l'effet Dunning-Kruger (Kruger & Dunning, 1999) et la désirabilité sociale. Ainsi, les réponses des consultants, en tant qu'experts de la pratique, peuvent être teintées d'un désir plus ou moins conscient de se présenter sous un jour plus favorable (Lalonde et al., 2015). De prochaines études

prévoyant le contrôle de variables telles que la désirabilité sociale et l'évaluation de l'efficacité par une tierce partie, telle qu'un collègue, permettront un meilleur paramétrage de ces biais.

Par ailleurs, toutes ces limites ne sont que des défis à relever pour parvenir à mesurer l'efficacité d'une pratique exercée par un grand nombre de professionnels de façon lucrative dans notre économie. Et ces deux études sont un point de départ prometteur, une contribution significative dans la compréhension de ce qu'est l'efficacité de la consultation en gestion, mais aussi un jalon important vers l'amélioration de la pratique.

## Déclaration de liens d'intérêts

M.-C.L.B. Boursière du Fonds de Recherche du Québec–Société et Culture (FRQSC).  
Les autres auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

## Références

- Adams, S. M., & Zanzi, A. (2004). Academic development for careers in management consulting. *Career Development International*, 9, 559–577.
- Ajmal, M. M., Nordström, F., & Helo, P. (2009). Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58, 523–541.
- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68–93.
- Awang, Z. (2012). *Structural equation modeling using AMOS graphic*. Johor, Malaysia: Penerbit Universiti Teknologi MARA.
- Belkhdouja, O., Karuranga, É., & Morin, G. G. (2012). Reflections on the client – consultant relationship: Challenges and opportunities in a context of organisational change. *Journal of General Management*, 37(3), 1–19.
- Bernier, M. (2012). *Les critères et les facteurs d'efficacité de la consultation du point de vue des clients* (Thèse de doctorat inédite) QC, Canada: Université de Sherbrooke.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blunsdon, B. J. (2002). *Beneath fashion: Why is there a market for management consulting services?* Edmonton, Canada: Professional Service Firms Workshop, University of Alberta.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17, 303–316.
- Bordeleau, Y. (1998). *Carrière de consultant : concepts et applications*. Montreal, QC: Éditions Nouvelles.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*, 39, 706–738.
- Byrne, B. M. (2004). Testing for multigroup invariance using AMOS graphics: A road less travelled. *Structural Equation Modeling*, 11, 272–300.
- Byrne, B. M. (2005). Factor analytic models: Viewing the structure of an assessment instrument from three perspectives. *Journal of Personality Assessment*, 85(1), 17–32.
- Chelliah, J., & Davis, D. (2011). What clients really want from management consultants: Evidence from Australia. *Journal of International Management Studies*, 6(1), 22–30.
- Clark, B. H. (2000). Managerial perceptions of marketing performance: Efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 3–25.
- De Winter, J. C., & Dodou, D. (2012). Factor recovery by principal axis factoring and maximum likelihood factor analysis as a function of factor pattern and sample size. *Journal of Applied Statistics*, 39, 695–710.
- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed self-assessment: Implications for health, education, and the workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), 69–106.
- Enders, C. K. (2010). *Applied missing data analysis*. New York, NY: Guilford Press.
- Ehrhardt, A., & Nippa, M. (2005). Far better than nothing at all: Towards a contingency-based evaluation of management consulting services. *Freiberg Working Papers*, 9, 1–21.
- Ferrer, M. I. (1997). L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique : De la performance à la cohérence. *Association internationale de management stratégique*, 25, 1–23.

- Fuqua, D. R., Newman, J. L., & Dickman, M. M. (1999). Barriers to effective assessment in organizational consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(1), 14–23.
- Gilbert, P. (2002). Conseil et psychologie des organisations. *Psychologie du travail et des organisations*, 8(2), 1–205.
- Gilbert, P., & Lancestre, A. (2008). Penser le conseil en management. *Le journal des psychologues*, 8, 68–71.
- Glorfeld, L. W. (1995). An improvement on Horn's parallel analysis methodology for selecting the correct number of factors to retain. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 377–393.
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, 24, 269–297.
- Greiner, L., Motamedi, K., & Jamieson, D. (2011). New consultant roles and processes in a 24/7 world. *Organizational Dynamics*, 40, 165–173.
- Halfhill, T. R., Huff, J. W., Johnson, D. A., Ballentine, R. D., & Beyerlein, M. M. (2002). Interventions that work (and some that don't): An executive summary of the organizational change literature. In R. L. Lowan (Ed.), *The California School of organizational studies: A comprehensive guide to theory, skills and techniques* (pp. 619–644). San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Hagenmeyer, U. (2007). Integrity in management consulting: A contradiction in terms? *Business Ethics: A European Review*, 16(2), 107–113.
- Head, T. C., & Sorensen, P. F., Jr. (2005). The evaluation of organization development interventions: An empirical study. *Organization Development Journal*, 23(1), 40.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179–185.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67–72.
- Kahnweiler, W. M. (2010). Organization development success and failure: A case analysis. *Organization Development Journal*, 28(2), 19–28.
- Kline, R. B. (2013). Exploratory and confirmatory factor analysis. In Y. Petscher & C. Schatsschneider (Eds.), *Applied Quantitative Analysis in the Social Sciences* (pp. 171–207). New York: Routledge.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1121–1134.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. Genève, Suisse: International Labour Office.
- Lallier Beaudoin, M.-C., & Roy, F. (2012). *Critères d'efficacité de la consultation utilisés par les bureaux de consultants* (rapport de recherche inédit) QC, Canada: Université de Sherbrooke.
- Lalonde, C. (2011). Challenging universal criteria in management consulting. In A. F. Buono, R. Grossmann, H. Lobnig, & K. Mayer (Eds.), *The changing paradigm of consulting: Adjusting to the fast-paced world* (pp. 279–307). Charlotte, NC: IAP.
- Lalonde, C., Adler, C., & Gilbert, M.-H. (2015). Vers un nouveau professionnalisme ? L'exemple des consultants en gestion comme figure d'hybridation professionnelle. *Communication présentée aux 14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> Journées sur les Perspectives de Métier*.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). *Profession: Consultant* (4<sup>e</sup> éd.). Montréal, QC: Gaëtan Morin.
- Lippitt, G. L. (1977). Research on the consulting process. *Academy of Management Proceedings*, 1, 153–157.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84–99.
- McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37, 394–404.
- Miller, C., & Subbiah, K. (2012). A five-factor model for success of internal consultants. *SAM Advanced Management Journal*, 77(1), 4–12.
- Motamedi, K. (2014). ICE: Integrated consulting evaluation. *Organization Development Journal*, 32, 55–77.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ohana, P., & Babeau, O. (2009). *Les échecs du consultant : Les comprendre et les éviter*. Paris, France: Dauphine University.
- O'Driscoll, M. P., & Eubanks, J. L. (1993). Behavioral competencies, goal setting, and OD practitioner effectiveness. *Group & Organization Management*, 18, 308–327.
- Oonk, H. W. (2016). *A better understanding of which factors influence the success of a management consulting project* (mémoire de maîtrise inédit) Pays-Bas: University of Twente.

- Ozley, L. M., & Armenakis, A. A. (2000). "Ethical consulting" does not have to be an oxymoron. *Organizational Dynamics*, 28(4), 38–51.
- Phillips, J. J., Trotter, W. D., & Phillips, P. P. (2015). *Maximizing the value of consulting: A guide for internal and external consultants*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Phillips, J., & Phillips, P. (2010). *The Consultant's Scorecard: Tracking ROI and bottom-line impact of consulting projects*. New York, NY: McGraw Hill Professional.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531–544.
- Ridley, C. R., & Mendoza, D. W. (1993). Putting organizational effectiveness into practice: The preeminent consultation task. *Journal of Counseling & Development*, 72, 168–177.
- Ribeiro Soriano, D. (2001). Quality in the consulting service—evaluation and impact: A survey in Spanish firms. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(1), 40–48.
- Roy, F. (2005). *La consultation efficace dans les organisations : modélisation des représentations des consultants* (Thèse de doctorat inédite) QC, Canada: Université de Montréal.
- Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise : Théories, stratégies, pratiques*. Montréal, QC: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Roy, F., & Savoie, A. (2012). Les critères d'efficacité en consultation : Le point de vue des praticiens. *Le travail humain*, 75, 377–397.
- Rubin, D. B. (1987). *Multiple imputation for nonresponse in surveys*. New York, NY: John Wiley.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. New York, NY: Addison Wesley OD Series.
- Stroh, L. K., & Johnson, H. H. (2006). *The basic principles of effective consulting*. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Sturdy, A. (2011). Consultancy's consequences? A critical assessment of management consultancy's impact on management. *British Journal of Management*, 22, 517–530.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Wright, C., & Kitay, J. (2002). 'But does it work?' Perceptions of the impact of management consulting. *Strategic Change*, 11(5), 271–278.
- Wright, T. A., Quick, J. C., Hannah, S. T., & Hargrove, M. B. (2017). Best practice recommendations for scale construction in organizational research: The development and initial validation of the Character Strength Inventory (CSI). *Journal of Organizational Behavior*, 38, 615–628.