HAL
open science

Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur : une étude empirique

Alaric Bourgoin

To cite this version:

Alaric Bourgoin. Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur : une étude empirique. Economies et finances. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2013. Français. NNT : 2013ENMP0043 . pastel-00957543

HAL Id: pastel-00957543

https://pastel.hal.science/pastel-00957543

Submitted on 10 Mar 2014

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

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

ParisTech
INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

MINES ParisTech

École doctorale n° 396 : Economie, Organisations, Société

Doctorat ParisTech

T H È S E

pour obtenir le grade de docteur délivré par

l'École nationale supérieure des mines de Paris

Spécialité " Socio-économie de l'Innovation "

présentée et soutenue publiquement par

Alaric BOURGOIN

le 12 décembre 2013

Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur : une étude empirique.

Directeur de thèse : **Fabian Muniesa**

Jury

M. Richard DERY, Professeur Titulaire, HEC Montréal	Rapporteur
M. Thomas DURAND, Professeur, CNAM	
M. Patrick GILBERT, Professeur, IAE Paris	Rapporteur
Mme. Caroline LAMBERT, Professeure Agrégée, HEC Montréal	
Mme. Anca METIU, Professeur, ESSEC Business School	
M. Fabian MUNIESA, Maître de recherche, MINES ParisTech	Directeur

T H È S E

MINES ParisTech
Centre de Sociologie de l'Innovation
60 Boulevard Saint-Michel, 75006 Paris

Avertissements :

Les personnes morales et physiques citées ou mentionnées dans le texte n'ont pas toujours lu ou approuvé l'intégralité du manuscrit. Elles sont déchargées de toute responsabilité. L'auteur de cette thèse est le seul responsable de toute inexactitude ou de toute erreur contenue dans le texte le cas échéant.

La citation directe et/ou la diffusion de cette thèse requièrent l'autorisation de l'auteur.

Résumé

Comment se façonne, en pratique, la valeur d'une prestation de conseil en management ? Malgré le dynamisme du marché qui lui confère une légitimité de fait, le conseil en management est à la fois mal connu et brocardé par la critique : on s'interroge sur l'efficacité de ses méthodes, sur la valeur ajoutée de ses préconisations. Les outils de la sociologie pragmatiste permettent de jeter un éclairage nouveau sur ces questions, en contournant l'opposition classique entre une approche fonctionnaliste (rationnelle-technique) et une approche critique (psycho-sociale) du métier. L'argument central de la thèse est que le conseil en management doit être compris comme une performance entièrement tendue vers un enjeu d'efficacité pratique qui se découvre dans l'action. La valeur émerge de la prestation *en train de se faire* : elle sanctionne la félicité d'un attachement socio-technique entre le consultant et le système-client dans lequel il intervient. Basée sur une immersion complète de près de trois ans dans un cabinet international, la thèse est une ethnographie de la pratique des consultants en mission dans différents grands groupes. Elle décrypte, en particulier, cinq opérations de mise en valeur qui augmentent la densité et l'impact de l'activité de conseil en management dans les systèmes-clients : (1) la singularisation de la prestation, (2) la montée en compétence du consultant, (3) la production de son autorité, (4) la présentation graphique du diagnostic et (5) le signalement de l'activité. L'étude empirique de ces mécanismes permet d'alimenter une théorie pragmatiste de la valeur comme forme pratique d'attachement et de mieux comprendre les enjeux du capitalisme contemporain.

Abstract

How is management consulting advice made valuable in practice? Despite the dynamism of the market, consultants' practice remains poorly known and often criticized. One questions the efficacy of their methods and the general value added of their recommendations. The intellectual tools of the pragmatist sociology allow us to shed a new light on these matters, getting around the classic opposition between a functionalist (rational-technical) and a critical (psycho-social) approach to the practice. The key argument of the dissertation is that management consulting should be understood as a performance geared toward practical efficacy. Value emerges from the service as it is being performed: it sanctions the felicity of a socio-technical attachment between consultants and their client-system. The dissertation is grounded on a complete involvement in a large French consulting firm, for about three years. It is an ethnographic account of the practices of consultants during their assignments within various large organizations. It decrypts specifically five valuation processes that intensify the density and the impact of the service in client-systems: (1) the singularization of the service, (2) the rise in competence of consultants, (3) the production of their authority, (4) the graphical presentation of the assessment and (5) the signaling of activity. The empirical study of such mechanisms fuels a pragmatist theory of value as a practical attachment and furthers understanding of the issues of business culture in contemporary capitalism.

A ma mère.

A mon père, Professeur de Philosophie,
mort le 17 janvier 2011.

Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et belle.

Saint-Exupéry

Remerciements

Comme travail indirectement collectif, l'écriture de cette thèse aura été longue et laborieuse. Je n'ose imaginer ce qu'elle aurait été sans le concours patient et affectueux des miens et de mes collègues. Qu'ils en soient tous chaleureusement remerciés !

Je souhaite témoigner mon entière gratitude à mon Directeur de thèse Fabian Muniesa. A la fois libéral, précis et intelligent, il a rempli à merveille le rôle de maître dont j'avais besoin. Sa gentillesse et sa douceur naturelles ont par ailleurs fait de nos échanges des moments délicieux.

J'adresse mes sincères remerciements à mes collègues et supérieurs de ConsultCorp – les « acteurs » qui sont la matière de cette thèse. En particulier, je suis redevable à Eric Boulin et Valérie Ader ; ils m'ont pris au sérieux dès le début du projet, m'ont offert un financement et une liberté sans tâche. Au sens figuré comme au propre, cette thèse leur appartient. Je remercie également Juliette Ricou, Jean-Philippe Py, Thomas Romero, François Marchessaux, Stéphanie Charvet, Christophe Lacambre, Nicolas Richet, Edith Karinthi-Durnez, Geoffroy d'Audiffret, Céline Saurel et tous les autres qui m'ont accompagné ou relu !

Je remercie mes clients, et en particulier Bernard Martinel, qui m'aura littéralement « appris la vie » (de l'entreprise) pendant près de deux ans.

Je remercie le Professeur Antoine Hennion pour son soutien et ses conseils. Son érudition et son intelligence rieuse ont su ébranler mes convictions objectivistes. Merci de m'avoir fait goûter au pragmatisme, sans avoir à renoncer au reste !

J'adresse mes humbles et sincères remerciements aux professeurs, chercheurs et administratifs du Centre de Sociologie de l'Innovation, ainsi qu'à tous mes collègues et amis doctorants. Je remercie chalereusement Madeleine Akrich, la Directrice du centre. Je suis redevable en particulier à Guillaume Yon, mon compagnon de bureau, très convaincant sur le plan théorique, et à Brice Laurent, relecteur compréhensif.

Je remercie les professeurs Sturdy, Déry, Villette, Rondeau et Cooren, qui ont pris le temps de commenter certaines intuitions et chapitres de la thèse.

Je remercie chaleureusement le Professeur Michèle Lamont grâce à qui j'ai pu rédiger les dernières lignes de cette thèse depuis l'université d'Harvard, dans d'excellentes conditions.

Je remercie le Professeur Nicolas Bencherki avec qui j'ai travaillé sur le chapitre six de la thèse, ainsi que Jean-François Harvey, candidat au doctorat à HEC Montréal, qui a collaboré au chapitre cinq.

Je remercie mes très chers et très précieux amis qui m'ont aidé et encouragé : Christophe Boutrou (au sommaire, à la relecture et à la mise en page) ; Yoann Froger, Marc-Antoine Sarazin, Anne-Laure Béraud, Manuel Di Zio, Thomas le Carpentier, ainsi que tous les autres.

Je remercie tout particulièrement Manon Bonnet, ma partenaire, qui a relu et corrigé l'intégralité d'une thèse dans un domaine qui lui était parfaitement étranger. C'est la preuve d'une qualité et d'une tenacité exceptionnelles. Merci pour ton soutien et ta patience dans les moments difficiles.

Enfin, je remercie mes deux sœurs Ariane et Mélisande Bourgoin, ainsi que toute ma famille.

Je reste bien entendu seul et unique responsable des lacunes, nombreuses, de cette thèse.

Précisions sur le contenu de la thèse

Une thèse est une matière vivante. Avant même d'être née, elle a, paradoxalement, déjà vécu. Ainsi, pour satisfaire aux exigences académiques associées au Doctorat, plusieurs morceaux du texte présenté ici ont fait l'objet d'une adaptation et ont été utilisés dans d'autres contextes.

Une version antérieure et raccourcie du chapitre 4 sur la « singularisation de la prestation » a fait l'objet d'une publication dans la revue de l'Ecole des Mines sous la référence : « Bourgoin, A. Mutations et stratégies émergentes sur le marché du conseil en management, *Revue des Ingénieurs*, 2010 ».

Une version modifiée du chapitre 5 sur « la montée en compétence du consultant » a été présenté à la conférence *EGOS* en 2013, en collaboration avec Jean-François Harvey, sous la référence : « Bourgoin, A., & Harvey JF. Situated learning in complex environment: the rise in competence of management consultants ». Elle a par ailleurs été soumise à la revue *Administrative Science Quarterly* en septembre 2013.

Une version modifiée du chapitre 6 sur « la production de l'autorité du consultant » a été présentée à la conférence de l'*Academy of Management* en 2013, en collaboration avec Nicolas Bencherki, sous la référence : « Bourgoin, A., & Bencherki N. The performance of authority in organizations : an example from management consulting ». Elle a remporté le *Management Consulting Division Outstanding Field Report Paper Award* et a été soumise à la revue *Organization Science* en novembre 2013.

Une version modifiée du chapitre 7 sur « la présentation graphique du diagnostic » a été présentée en 2011 au « Second workshop on imagining business, EIASM, IE Business School », en collaboration avec Fabian Muniesa, sous la référence : « Bourgoin, A., & Muniesa, F. Management consulting and the crafts of the simulacrum ». Elle a par ailleurs été soumise à la revue *Organization* en octobre 2013.

Sommaire

RESUME **1**

ABSTRACT **4**

REMERCIEMENTS **9**

SOMMAIRE **13**

LISTE DES FIGURES **21**

INTRODUCTION GENERALE - L' ENGAGEMENT DES CONSULTANTS DANS LEUR ACTIVITE **23**

1. Cheminement de la thèse : de l' activité des consultants aux mutations du capitalisme **23**

1.1. « Bringing work back in » *23*

1.2. Le conseil en management : une activité qui fascine *26*

1.3. Conseil en management et mutations du capitalisme *27*

2. Formulation de la question de recherche : la mise en valeur du conseil en management **31**

2.1. La « valeur travail » du conseil en management *32*

2.2. La valeur de la prestation : une préoccupation pratique des acteurs *33*

2.3. Une compréhension pragmatiste de la valeur comme activité de valuation *35*

2.4. La mise en valeur du conseil en management *38*

3. Structure de la thèse et contenu des chapitres **39**

3.1. Premier chapitre : position du problème dans la littérature et cadre théorique *39*

3.2. Second chapitre : méthodologie *40*

3.3. Troisième chapitre : récit d' une mission de conseil en management *40*

3.4. Quatrième chapitre : la singularisation du service *40*

3.5. Cinquième chapitre : la montée en compétence du consultant *41*

3.6. Sixième chapitre : la production de l' autorité du consultant *41*

3.7. Septième chapitre : la présentation graphique du diagnostic *42*

3.8. Huitième chapitre : le signalement de l' activité *43*

4. Ambition intellectuelle de la thèse **43**

CHAPITRE 1 - POSITION DU PROBLEME DANS LA LITTERATURE ET CADRE THEORIQUE **47**

1. Le problème de la valeur dans la littérature sur le conseil : une tension marquée 47

1.1. Une prestation de conseil en management ductile et silencieuse 48

1.2. Le management « bricolé » 53

1.3. Un marché dépourvu d'appuis institutionnels 56

1.4. Deux approches opposées de la valeur du conseil dans la littérature 59

Les consultants comme business healers : l'approche fonctionnaliste 60

Les consultants comme professionnels de la persuasion : l'approche critique 63

2. Comprendre cette tension sous un angle pragmatiste : de la valeur à la mise en valeur du conseil en management 66

2.1. La théorie de la valuation de John Dewey 67

Les deux moments de la valuation 70

La valuation comme démarche située 71

L'indissociabilité des fins et des moyens dans les opérations de valuation 73

2.2. Eléments pour une sociologie pragmatiste de la valeur 75

Une coupure traditionnelle entre le registre économique et le registre moral de la valeur 76

Le fonctionnement des marchés : conventions de qualité et qualification des produits 79

Le travail de valorisation 84

2.3. La mise en valeur du conseil en management 86

CHAPITRE 2 - METHODOLOGIE 92

1. Quelques remarques sur une approche pragmatiste de la recherche en sciences humaines 92

1.1. Validité scientifique de la méthode ethnographique 93

1.2. Sur l'autoethnographie « analytique » 96

2. *Design* de la recherche 99

2.1. Contexte et conditions de recherche : la convention CIFRE 99

2.2. Accès au terrain et confidentialité 101

2.3. Sélection du matériel empirique 101

2.4. Collecte des données 103

2.5. Analyse des données et construction des hypothèses 104

2.6. Processus d'écriture 106

2.7. « Reaching closure » 107

CHAPITRE 3 - UNE IMMERSION DANS L'ACTIVITE : RECIT D'UNE MISSION DE CONSEIL EN MANAGEMENT 110

1. Tractations commerciales et cadrage de la mission 112

1.1. Le client : Henri et le bureau projet 112

1.2. Tractations avant la mission : le choix du consultant 115

1.3. La négociation avec ConsultCorp et la rédaction de la « propale » *116*

1.4. « Inutile de connaître le métier » : la rencontre avec le directeur général d'ENERGYCORP 119

1.5. La période de transition et la découverte du tableau de bord Horizon 2013 ..... *121*

2. L'entrée dans le système-client **126**

2.1. « Je compte sur toi pour prendre le leadership » : la rencontre avec Bridget *126*

2.2. L'appropriation du contexte : les prestations d'ENERGYCORP *126*

2.3. « Tu as trois jours pour te faire respecter » *129*

2.4. Anecdotes sur le tutoiement *130*

2.5. Se présenter aux internes : éléments de langage et positionnement *132*

3. La réalisation de la mission : les projets significatifs **135**

3.1. Le projet de tableau de bord prospectif *135*

3.2. Le projet de réorganisation du groupe ENERGYCORP *137*

3.3. Une organisation qui résiste à sa mise en indicateurs *141*

3.4. « S'engager sur des chiffres » *145*

3.5. Le projet de people review (PR) *147*

Contexte 147

La première « passe » de PR avec les directeurs 151

La naissance de l'Outil 154

Un appui formel pour circuler dans l'organisation 156

La présentation du projet PR aux IRP 159

3.6. Le projet d'audit métier *161*

Contexte 161

Apprendre en explorant 164

4. Les enjeux de l'activité quotidienne **168**

4.1. Tension entre clients et recadrage par le directeur général *168*

4.2. États d'âme de consultant *173*

4.3. La gestion du quotidien *174*

4.4. La constitution du plan de charge *177*

4.5. La gestion des copil : suivi, coordination, reporting *183*

4.6. « La tournée des popotes » *185*

4.7. Les tâches centrales de la réorganisation : compilation de données et formalisation de supports189

5. La sortie de la mission **192**

5.1. SIMM : une expertise politique *192*

5.2. Des ajustements de circonstance *198*

5.3. « Il faut assurer la continuité du bureau projet » : les stratégies de remplacement du consultant200

5.4. ConsultCorp et la qualification du besoin *205*

5.5. La mission ENERGYCORP, succès ou échec ? *208*

6. Conclusion : les enjeux de mise en valeur du conseil en management 211

CHAPITRE 4 – LA SINGULARISATION DE LA PRESTATION 218

1. Introduction 218

2. Une description performative du service..... 222

3. Une conjoncture qui exacerbe le besoin de singularisation des cabinets..... 225

4. Un rôle central joué par les clients dans l'ajustement du service 228

5. Singulariser en « objectivant » : la segmentation du marché chez ConsultCorp 231

5.1. Créer un espace de calcul.....233

5.2. Quatre modèles d'affaires pour le marché français du conseil en management.....235

4.3. « Faire exister un territoire du milieu » : les enjeux de la segmentation chez ConsultCorp.....238

6. Singulariser en « personnifiant » : une rencontre avec des acheteurs..... 241

7. Qualifier les prestations de ConsultCorp en sortant des dualismes du marché 249

8. Conclusion : la singularisation de la prestation comme opération de mise en valeur..... 252

CHAPITRE 5 – LA MONTEE EN COMPETENCE DU CONSULTANT 256

1. Introduction 256

2. La montée en compétence comme connaissance située..... 259

3. Enjeux et paradoxes de la montée en compétence des consultants..... 262

4. Une capacité d'exploration pour rassembler, stocker et structurer l'information pertinente..... 267

4.1. Se préparer : pensée en kit et survol.....268

4.2. Ecrire au kilomètre 271

4.3. Produire de la connivence 273

4.4. Circuler, emprunter, structurer 275

4.5. Connaître, c'est reconnaître 277

5. Une capacité de mobilisation pour gagner du temps et « capitaliser » sur une connaissance distribuée 280

5.1. Savoir où chercher.....281

5.2. Capitaliser sur ses missions.....282

5.3. Protéger les consultants 285

5.4. Contrôler les livrables 288

5.5. Mobiliser un système de connaissances.....289

6. Une capacité de formalisation pour décrire rapidement une situation et la rendre communicable . 291

6.1. Utiliser des formes à la place d'une méthodologie.....291

6.2. Apprendre par construction.....296

6.3. Une pensée idéographique.....298

7. La compétence comme pratique intriquée 299

Une montée en compétence sous tension : le consultant comme « équilibriste »..... 302

8. Conclusion : la montée en compétence du consultant comme opération de mise en valeur..... 305

CHAPITRE 6 - LA PRODUCTION DE L'AUTORITE DU CONSULTANT 308

1. Introduction 308

2. L'autorité comme relation 311

3. Mobiliser des figures pour être à la fois auteur et autorisé 314

4. Organisation de la mission et complexité du système-client..... 317

5. La constitution pratique de l'autorité du consultant 318

5.1. Le mandat comme socle fondateur de l'autorité du consultant.....319

5.2. Tensions entre clients et définition de la tâche du consultant.....321

5.3. Affirmer son autorité de consultant : quand les choses ne fonctionnent pas 325

5.4. Enrôler des alliés pour gagner de la force.....327

5.5. Produire de la proximité ou de l'abstraction : le rôle complexe des outils.....329

5.6. Agir pour « le bien de l'organisation ».....332

5.7. Qui agit et au nom de qui ? Produire un plan de charge. 334

6. Constitution de l'autorité du consultant et définition des frontières de l'organisation 335

7. Conclusion : la production de l'autorité du consultant comme opération de mise en valeur 338

CHAPITRE 7 - LA PRESENTATION GRAPHIQUE DU DIAGNOSTIC 342

1. Introduction 342

2. La présentation graphique dans le conseil en management 344

3. D'une mission de réorganisation à un *slide* de PowerPoint..... 346

3.1. Une mission de réorganisation à l'hôpital Aeger *347*

3.2. Une présentation synthétique des dysfonctionnements de l'hôpital *349*

4. Les étapes de la construction d'une présentation graphique du diagnostic 352

4.1. Une approche systémique des dysfonctionnements *352*

4.2. « Entrer par la fusion » : un diagramme d'attribution *355*

4.3. Une mise en situation d'énonciation *357*

4.4. Un public hétérogène et complexe *358*

4.5. Des sources formelles d'inspiration *360*

4.6. Jouer avec des boîtes et des flèches *362*

4.7. Une question de « wording » *365*

4.8. Une présentation graphique considérée comme « béton » *367*

5. Quelques mots sur l'avenir du schéma dans l'organisation 369

6. L'efficacité pragmatique de la présentation graphique 371

6.1. Maîtriser l'effet produit sur la cible *372*

6.2. Etre fidèle à la « réalité » du terrain *374*

6.3. Ne pas négliger la disposition *375*

7. Conclusion : la présentation graphique du diagnostic comme opération de mise en valeur 377

CHAPITRE 8 - LE SIGNALEMENT DE L'ACTIVITE 382

1. Introduction 382

2. Les dispositifs de suivi de l'activité dans la littérature 385

3. « Factualiser » l'activité des consultants : les effets complexes des dispositifs de suivi de l'activité 391

3.1. Une tension entre cadrage forcé et flexibilité *391*

3.2. Un dispositif qui donne à voir, qui contrôle et qui calcule *395*

3.3. Les enjeux de « facutalisation » du temps de travail *399*

4. Envoyer un message sur soi et sur son activité : l'utilisation du dispositif par les consultants 401

4.1. Un instrument dans la « panoplie du bon consultant » *401*

4.2. Un signal de cohérence : mettre en relation les temps, les activités et les livrables *403*

4.3. Un signal de rigueur : la fréquence d'alimentation de l'outil *406*

4.4. Un signal d'activité : composer avec les temps morts *408*

5. Organisation des missions et signalement de l'activité 413

5.1. Organisation spatiale du travail et formes de reporting *413*
5.2. Organisation contractuelle du travail et formes de reporting *416*

6. « Faire réaliser la valeur » : le rôle actif du dispositif dans la gestion de la relation client-consultant 420
6.1. Envoyer un signal d'alerte *420*
6.2. Adapter le contenu de la prestation et répondre à une ambition commerciale *423*

7. Conclusion : le signalement de l'activité comme opération de mise en valeur 426

CONCLUSION GENERALE : LES CONSULTANTS COMME PROFESSIONNELS DE LA MISE EN VALEUR 430

1. Les enjeux de la mise en valeur de l'activité 432

2. La mise en valeur comme art de l'attachement 437

3. Le conseil en management comme performance 446

4. L'engagement des consultants dans leur activité 449

5. Une (brève) digression sur la théorie de l'enquête de Dewey 451

6. Conseil en management, monde connexionniste et question morale 453

7. Apports de la thèse pour les professionnels, limites et pistes de recherches futures 458
7.1. Apports de la thèse pour les professionnels *458*
7.2. Limites de la thèse *459*
7.3. Pistes de recherches futures *463*

RÉFÉRENCES 466

Liste des figures

Figure 1.1. Caractéristiques du conseil en management et implications pour les consultants et clients

Figure 1.2. Les sources d'incertitude dans l'évaluation du conseil en management

Figure 1.3. Les deux images de la relation client-consultant

Figure 1.4. Les points saillants de la théorie de la valuation de John Dewey

Figure 3.1. Extrait de la propale ENERGYCORP (enjeux de la mission)

Figure 3.2. Extrait de la propale ENERGYCORP (principales missions du consultant)

Figure 3.3. Liste détaillée des projets Horizon 2013

Figure 3.4. Organigramme simplifié du groupe ENERGYCORP

Figure 3.5. Éléments de contexte liés au rachat d'ENERGYCORP

Figure 3.6. Les trois axes de la réorganisation d'ENERGYCORP

Figure 3.7. Le projet de transformation de l'organisation

Figure 3.8. Outil de PR sous base Access

Figure 3.9. Plan de charges de la mission ENERGYCORP

Figure 3.10. Avis du bureau projet sur la mise en œuvre de SIMM

Figure 3.11. ROI des deux solutions d'évolution du SI d'ENERGYCORP

Figure 4.1. Une segmentation du marché utilisée chez ConsultCorp

Figure 5.1. Les outils de « capitalisation » sur la connaissance chez ConsultCorp

Figure 5.2. Extraits de la bibliothèque de formes ConsultCorp

Figure 5.3. Les formes et degrés de la compétence pour Durand (1996)

Figure 6.1. Une compréhension pragmatiste de la production de l'autorité

Figure 7.1. Une première version du schéma

Figure 7.2. Une seconde version du schéma

Figure 7.3. Une version du schéma dédiée à l'amélioration de sa mise en forme

Figure 7.4. Une source d'inspiration formelle

Figure 7.5. Une version du schéma intégrant la recommandation de forme

Figure 7.6. Une version du schéma aux relations causales simplifiées

Figure 7.7. Une des versions finales du schéma

Figure 8.1. Une feuille de temps standard chez ConsultCorp

Figure 8.2. La vision synthétique mensuelle de la feuille de temps

Figure 8.3. Exemple de plan de charge ConsultCorp

Figure 8.4. Impact de l'organisation spatiale des missions sur le suivi de l'activité

Figure 8.5. Plan de charge détaillé pour une assurance santé

Figure 9.1. Synthèse des opérations de mise en valeur présentées dans la thèse

Introduction générale - L'engagement des consultants dans leur activité

1. Cheminement de la thèse : de l'activité des consultants aux mutations du capitalisme

Le projet de cette thèse est d'investiguer les pratiques des consultants en management, les opérations concrètes par lesquelles ils s'engagent, aux côtés de leurs clients, dans les situations problématiques qui font le quotidien des organisations.

La thèse est une monographie de la pratique des consultants dans un cabinet de conseil en management parisien que nous appelons ConsultCorp. En particulier, elle se penche sur les opérations de *mise en valeur* du service par les professionnels. Les données sur lesquelles repose cette étude empirique ont été collectées dans le cadre d'une observation participante de plus de deux ans et demi, au cours de laquelle nous avons exercé le métier de consultant.

Ce travail de recherche nous semble justifié à plusieurs titres : il répond à la nécessité de réintroduire le travail dans l'étude des organisations, il met en lumière une activité relativement méconnue, et il permet de mieux appréhender les mutations contemporaines du capitalisme.

1.1. « Bringing work back in[1] »

Réintroduire l'étude détaillée du travail dans l'analyse des organisations est désormais une nécessité largement admise (Barley et Kunda 2001, Bidet 2011). Depuis les années 1970, les théoriciens des organisations se sont désintéressés des pratiques pour se focaliser sur l'étude des stratégies, des structures et des environnements de la firme, dans des travaux qui témoignent le plus souvent d'une grande spécialisation et d'un haut niveau d'abstraction. En conséquence, "both popular and academic attempts to come to grips with postbureaucratic

[1] L'expression fait référence au célèbre article de Barley et Kunda (2001)

organization are hampered, in part, by inadequate conceptions of work, and [that] until our images of work are updated, efforts at specifying postbureaucratic forms will continue to be seriously hampered" (Barley et Kunda 2001, p.77). Le tournant pratique (Schatzki *et al.* 2001, Whittington 2006) qui émerge dans la discipline pour combler cette lacune n'en est qu'à ses débuts et notre étude, en un sens, à pour volonté d'y contribuer. D'autres chercheurs nous ont précédés dans cette voie. Si la plupart a été une source d'inspiration profitable, deux nous ont influencés plus que les autres : Donald Schön et Alexandra Bidet. Ils ont en commun d'avoir cherché à comprendre, en particulier, les motifs et les formes de *l'engagement* des praticiens dans leur activité.

Schön (1983) ouvre ainsi son grand livre *The Reflective Practitioner: how professionals think in action* par la remarque suivante : "We are in need of inquiry into the epistemology of practice. What is the kind of knowing in which competent practitioners engage?" (Ibid. p.VIII). Contre le modèle de la rationalité technique dominant, son travail illustre la façon dont les professionnels, managers, architectes, planificateurs, psychothérapeutes, s'engagent dans des processus d'enquête et transforment les situations singulières auxquelles ils sont confrontés, en multipliant les opérations d'exploration, de cadrage, d'explicitation, de test, etc. Schön a consacré sa thèse de doctorat de philosophie, obtenue à Harvard dans les années 1950, à la théorie de l'enquête de Dewey[2] ; son approche de la pratique est une application directe des concepts pragmatistes au travail des professionnels. Il souligne en particulier *la dimension transactionnelle*[3] *de la relation entre le praticien et la situation dans laquelle il intervient* :

> their [the professionals] hypothesis-testing activity is neither a self-fulfilling prophecy, which insures against the apprehension of disconfirming data, nor is it the neutral hypothesis testing of the method of controlled experiment, which call for the experimenter to avoid influencing the object of study and to embrace disconfirming data. The practice situation is neither clay to be modeled at will nor an independent, self-sufficient object of study from which the inquirer keeps his distance. The inquirer's relation to this situation is transactional. He shapes the situation, but in conversation with it, so that his own models and appreciation are also shaped by the situation (Ibid., p.151).

---

[2] Voir Schön (1954).

[3] Au sens pragmatiste d'un échange, d'une interaction qui modifie conjointement l'observateur et l'observé, et non au sens intrapsychique de l'analyse transactionnelle.

Si la contribution de Schön est décisive, elle est aussi le reflet d'une époque. Finalement très cognitiviste, focalisée sur la résolution de problème, elle laisse peu d'espace aux mécanismes socioculturels, aux dispositifs sociotechniques qui façonnent l'engagement des individus dans leur travail. Sur ce point, la contribution d'Alexandra Bidet (2011) est éclairante. Nous lui sommes redevables à deux titres : d'abord, pour son exégèse et sa traduction des travaux de Dewey sur la formation des valeurs[4] (Bidet *et al.* 2011) qui servent de cadre théorique (souple) à cette étude. Ensuite, parce que l'auteur s'inspire de sources intellectuelles variées (sociologie du travail, études sociotechniques, sociologie interactionniste) pour poser frontalement la question de l'engagement des individus dans leur activité. C'est le titre de son dernier ouvrage (Bidet 2011) : « L'engagement dans le travail : qu'est-ce que le vrai boulot ? ». Elle y mène une enquête ethnographique auprès des techniciens de la téléphonie et cherche à comprendre à la fois les transformations du travail à l'ère numérique, et la façon dont les professionnels font sens et composent avec ces transformations. « Dans une société postindustrielle, que l'on dénomme aussi parfois « société de la connaissance », « expérimentale » ou « réflexive » la question de la valeur et de l'utilité du travail n'occupe pas seulement le sociologue, l'économiste ou le politique. Elle hante le quotidien même des travailleurs : est-ce du vrai boulot ? » (Ibid. p.3)

Pour l'auteur, l'engagement dans le travail est un « rapport opératoire au monde », une conjonction de ce qui importe aux personnes et des efforts constants qu'ils déploient pour conserver un équilibre dans leur relation au milieu. Il y a, dans le travail des individus, une normativité pratique que la sociologie à largement délaissée et qu'il est urgent d'investiguer : « à côté des phénomènes de statut, de prestige et de rivalité entre des segments professionnels, s'observe ainsi des valorisations émergeant du travail en train de se faire. Dans ces moments de félicité, les travailleurs inventent, ou réinventent, un accord avec leur activité de travail » (Ibid. p.9)

---

[4] La *Theory of Valuation* de Dewey, publiée en 1939, soit un an après son ouvrage majeur *Logic : the Theory of Inquiry* (1938) est en ligne directe avec sa théorie de l'enquête. Les valeurs, conçues comme un attachement pratique à des choses tenues pour bonnes, son issues du travail d'enquête, celui que Dewey décrit de manière systématique dans toute son œuvre.

1.2. Le conseil en management : une activité qui fascine

« Bringing work back in » ou pour le dire à la manière de Orr (1996) « telling the story of how the job gets done » s'avère particulièrement nécessaire dans le cas du conseil en management. Le culte du secret entretenu par certains cabinets nourrit la fascination du monde des affaires sur le métier et, il faut en tenir compte, une critique virulente et répandue à son endroit. Perçu de l'extérieur comme une activité tour à tour complexe, palpitante, exigeante, prétentieuse, proche des milieux financiers, omniprésente, sur le déclin, inutile, technique, chère, bidon, complexe, etc. le travail des consultants a besoin d'être expliqué. Le secteur affiche une croissance insolente ; il est le premier recruteur de diplômés des grandes écoles en France[5] et pourtant il demeure une sorte d'interrogation sur le contenu et les enjeux du métier de consultant. Les professionnels eux-mêmes ont parfois des difficultés à se faire une idée claire et stabilisée de leur pratique et de sa « valeur ajoutée ». Les raisons de cette incertitude sont à chercher dans le contenu d'une activité relativement nouvelle, extrêmement variée, hybride, ductile, toujours singulière. L'avocat prête serment, porte une robe, s'appuie sur un code, plaide au tribunal, doit répondre devant un ordre et élire un bâtonnier. Le consultant n'a aucun appui de ce genre. Mais on aurait tort de faire de ces caractéristiques du métier des morceaux d'inconsistance. Au contraire, elles appellent à une étude détaillée des formes de savoir que les consultants mobilisent, des types de production qu'ils mettent en avant, des épreuves qu'ils rencontrent dans leur activité.

La fascination pour le conseil en management est accentuée par le dynamisme à toute épreuve que connaît la profession. Ainsi, le marché mondial du conseil en management est en croissance depuis le début du siècle avec des pics très significatifs dans les années 1980 et 1990 (Clark 1995, Kipping 1999, Kipping and Engwall 2002, Armbrüster 2006, McKenna 2006). Le Kennedy Consulting Research and Advisory Group indique que le chiffre d'affaire global du marché représente plus de 189 milliards de dollars dans le monde en 2012 (hors technologie de l'information et mise en œuvre[6]) contre seulement 5 milliards dans les années 1980. En France, selon le Syntec conseil en management, le chiffre d'affaire du marché a été

[5] Selon le syndicat professionnel Syntec.

[6] Chiffres cités par le Président de Deloitte France lors d'une conférence aux Mines en 2012 ; son résumé est accessible à l'Ecole de Paris du Management. Les autres estimations varient autour de 200 milliards.

multiplié par quatre ces quinze dernières années et avoisine aujourd'hui les trois milliards et demi de dollars. Portés par une telle croissance, les cabinets de conseil sont dorénavant solidement ancrés dans les directions générales et fonctionnelles des grands groupes et disposent d'une position de rayonnement incomparable. On note également que l'activité a tendance à se développer hors de ses marchés historiques, auprès de groupes de taille moyenne et d'institutions publiques. Par ailleurs, le conseil en management n'est plus, comme par le passé, contra-cyclique, mais épouse dorénavant la tendance de la conjoncture. On peut donc supposer qu'une mutation s'opère dans la façon de produire et de consommer le conseil, dont l'activité n'est plus circonscrite à des logiques temporaires et compensatoires. Le conseil en management est devenu, en moins de cinquante ans, une activité incontournable du monde économique contemporain dont l'influence s'étend sur toutes les sphères de la société (Power 1994, Villette 2003, McKenna 2006).

1.3. Conseil en management et mutations du capitalisme

Le dynamisme du marché du conseil est tel qu'il n'est pas insensé de considérer cette activité comme la figure de proue du capitalisme contemporain. C'est là une intuition importante de notre travail. Elle se base en particulier sur le modèle de Boltanski et Chiapello (B&C) (1999). Dans un ouvrage désormais célèbre, les auteurs identifient l'apparition, depuis les années 1970, d'un « nouvel esprit du capitalisme » qui s'exprime à la fois dans (1) l'évolution du mode d'organisation des entreprises et dans (2) l'avènement d'une nouvelle idéologie conçue pour justifier ces transformations[7].

(1) Pour B&C (1999), de 1930 à 1960, le modèle central de la vie économique et sociale est celui de la grande entreprise industrielle, centralisée et bureaucratisée, qui cherche à développer une production de masse en s'appuyant « sur des économies d'échelle, sur la standardisation des produits, sur l'organisation rationnelle du travail et sur des techniques nouvelles d'extension des marchés » (p.55). La figure dominante est celle du directeur, du

[7] Les auteurs se basent notamment sur une analyse détaillée de la littérature en management destinée aux cadres, qu'ils considèrent comme l'expression directe de la normativité du capitalisme. L'analyse proposée à la grande vertu d'être aussi bien un modèle formel de changement du capitalisme, qu'une étude de ses transformations historiques depuis la fin des années 1960.

cadre ou de l'ingénieur[8]. A cette époque, la littérature en management se penche sur deux problèmes principaux : « d'une part celui posé par une forte insatisfaction des cadres et d'autre part les difficultés de gestion liées au gigantisme des entreprises » (p.103). Les solutions avancées tournent autour de thématiques récurrentes : décentralisation, méritocratie et direction par objectifs.

Dans les années 1990, un nouveau modèle d'entreprise émerge : celui de *l'entreprise en réseau.* Reprenant à son compte la critique de la bureaucratie formulée dans les années 1960, le discours dominant du management rejette alors en bloc la hiérarchie et la planification, de même que les thèmes de la concurrence et du changement des technologies prennent une ampleur sans précédent. Une attention obsessionnelle est portée à l'adaptation, aux changements, aux transformations qui régissent les marchés à un rythme croissant. Les nouvelles méthodes de production, en partie tirées de l'observation des entreprises japonaises, font florès pour faire « maigrir » l'entreprise et l'ajuster aux évolutions du marché : *lean management*, juste à temps, qualité totale, *reengineering*, etc. Dorénavant, les entreprises travaillent en réseau, « avec une multitude d'intervenants, une organisation du travail en équipe ou *par projets*, orientée vers la satisfaction du client » (p.117, emphase dans le texte). Les salariés eux-mêmes doivent pouvoir être organisés en petites équipes pluridisciplinaires et flexibles ; au vocable de cadre se substitue celui de manager, de chef de projet ou d'expert. Le contrôle extérieur bascule vers une forme d'autocontrôle « qui consiste à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes » (p.125). La culture et les valeurs de l'entreprise, de même que la vision du leader, ont pour objectif de produire l'assentiment des travailleurs ; elles doivent se substituer aux mécanismes exogènes d'administration des personnes. Les formes de mobilisation se transforment également : alors que dans les années 1960, l'excitation du progrès et la sécurité des carrières sont les thèmes dominants de la littérature en management, les années 1990 voient l'émergence de « l'épanouissement personnel par la multitude des projets » (p.139) comme mot d'ordre dans un monde où la créativité, la réactivité et la flexibilité sont mises en avant.

(2) La force du modèle proposé par B&C (1999) tient à sa capacité à prendre en compte à la fois « les façons dont les personnes s'engagent dans l'action, [et] leurs justifications et le sens

[8] Par opposition au capitalisme de la bourgeoisie patrimoniale centré sur l'entreprise personnelle et la figure du capitaine d'industrie

qu'elles donnent à leurs actes » (p.36). Ainsi, au passage du modèle de l'entreprise bureaucratique à celui de l'entreprise en réseau est associée une évolution des formes de justification que les auteurs associent à un « nouvel esprit du capitalisme ». De fait, comme « exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifique » (p.37) le capitalisme a besoin d'un « esprit », de principes de justification extérieurs qui légitiment l'engagement des êtres dans les modes d'organisation qu'il propose. Ces principes reposent sur des conventions générales que B&C appellent des « cités ». Elles servent de point d'appui normatif à la détermination des critères de justice, d'excellence, à la détermination de la « grandeur » des êtres dans une société donnée[9].

L'émergence de l'entreprise en réseau est donc indissociable de l'avènement d'une nouvelle cité - convention qui pose des principes de justification - que les auteurs appellent *la cité par projets*. Ce nouveau monde est qualifié par B&C de « réticulaire » ou « connexionniste » : la capacité à se connecter aux autres, pour multiplier les projets et étendre son réseau devient le critère à l'aune duquel l'excellence ou la grandeur des êtres est établie. Les individus deviennent des « médiateurs » dont l'objectif est de développer leur « activité » en n'étant jamais à court de projets. Pour cela, il est impératif de multiplier les connexions et de faire proliférer les liens.

Dans la cité par projets, les êtres considérés comme supérieurs sont « *adaptables, flexibles*, susceptibles de basculer d'une situation dans une autre très différente et de s'y ajuster, *polyvalents,* capables de changer d'activité ou d'outil selon la nature de la relation dans

---

[9] Ce besoin de justification est liée au rôle déterminant joué par la critique (sociale notamment) dans la transformation du capitalisme. C'est en effet par un processus continu d'incorporation et de dépassement de la critique que le capitalisme évolue. Ainsi, B&C (1999) montrent comment les contestations auxquelles le capitalisme a dû faire face dans les années 1960 et 1970 « ont entrainé une transformation de son fonctionnement et de ses dispositifs, soit par le truchement d'une réponse frontale à la critique visant à l'apaiser en reconnaissant sa validité, soit par des tentatives de contournement et de transformation » (p.241). Le néomanagement des années 1990 a donc incorporé la critique émancipatrice des années 1960 dans les modes de fonctionnement de l'entreprise en réseau : « Il n'est pas difficile de reconnaître là un écho des dénonciations antihiérarchiques et des aspirations à l'autonomie qui se sont exprimées avec force à la fin des années 1960 et dans les années 1970 […] Ainsi, par exemple, les qualités qui, dans ce nouvel esprit, sont des gages de réussite – l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomatique, la pluri compétence (par opposition à l'ancienne spécialisation étroite de l'ancienne division du travail), la convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, la disponibilité, la créativité, l'intuition visionnaire, la sensibilité aux différences, l'écoute par rapport au vécu et l'accueil des expériences multiples, l'attrait pour l'informel et la recherche de contacts interpersonnels – sont directement empruntées au répertoire de Mai 68. Mais ces thèmes […] se trouvent, dans la littérature du néomanagement […] mis au service des forces dont ils entendaient hâter la destruction ». (p.150)

laquelle ils entrent, avec les autres ou avec les objets. Ce sont précisément cette *adaptabilité* et cette *polyvalence* qui les rendent employables, c'est-à-dire, dans l'univers de l'entreprise, à même de s'insérer dans un nouveau projet » (p.169, emphase dans le texte). Le grand [c'est-à-dire la personne d'excellence] est un « pilleur d'idée » (Sérieyx 1993) qui « balaie du regard un monde en quête de signes inédits » (Sicard 1994) et utilise en permanence ses qualités communicationnelles dans la mesure où, dans le monde en réseau, « l'importance du capital social et du capital d'information sont corrélés » (p.170). « Il sait *prêter attention aux autres* pour rechercher des indices qui vont lui permettre d'intervenir à bon escient dans des situations d'incertitude, possède l'habileté à contrôler et à *modifier la présentation de soi* qui peuvent aller jusqu'à la capacité d'improviser juste, voire de mentir sans broncher si cela est jugé nécessaire ainsi que la volonté et la capacité d'ajuster ses propres actions sans difficulté afin de *s'adapter à des personnes différentes* » (p.172, emphase dans le texte).

Le grand de la cité par projets n'est pas un chef hiérarchique mais un « facilitateur, un donneur de souffle, un fédérateur d'énergies, impulseur de vie, de sens et d'autonomie » (p.173) qui doit s'assurer que l'information est partagée, qu'elle « irrigue » bien l'entreprise, indépendamment des frontières de toute nature. « La confiance et les qualités relationnelles constituent le ciment des projets » (p.179). « Dans une cité par projets, l'accès à l'état de grand suppose le sacrifice de tout ce qui peut entraver la disponibilité, c'est-à-dire la capacité à s'engager dans un projet nouveau » (p.183), il faut être un nomade. « Le grand renonce également à exercer sur les autres une forme ou une autre de domination en se prévalant de propriétés statutaires ou hiérarchiques qui lui donneraient une reconnaissance facile. Son autorité ne dépend que de sa compétence. Il n'impose pas ses règles ou ses objectifs, mais admet de discuter ses positions (principe de tolérance). Sous-jacent à ces différentes formes de renoncement, se trouve un sacrifice plus fondamental : celui de la personnalité au sens d'une manière d'être qui se manifesterait dans des attitudes et des conduites similaires quelles que soient les circonstances. L'image de caméléon est tentante pour décrire le pro qui sait conduire ses relations afin d'aller plus facilement vers les autres. […] l'adaptabilité est bien la clef d'accès à l'esprit réseau (il y a des efforts à accepter pour faire le premier pas) (Bellanger 1992) » (p.186). Dans la logique du monde en réseau, l'existence elle-même est un attribut relationnel : « est exclu celui qui dépend des autres mais dont personne ne dépend plus, qui n'est voulu par personne, qui n'est plus recherché, plus invité, qui, même si son carnet d'adresse est toujours rempli de noms, a disparu du carnet des autres » (p.189)

De même que le bourgeois ou le cadre en leurs temps, nous conjecturons que le consultant est une figure de proue de ce nouvel esprit du capitalisme. A la fois manager (super manager pourrait-on dire), chef de projet, coach et même expert ; il multiplie les missions et doit pouvoir circuler aisément dans les système-clients qu'il découvre. Il est rigoureux, autonome, productif, capable de faire le grand écart social et intellectuel entre des interlocuteurs et des environnements différents. Très adaptable, il ne dispose pas d'une compétence technique clairement identifiée ; au contraire, sa compétence est insaisissable : elle est construite dans l'action au contact des situations singulières.

Cette thèse, qui propose une analyse détaillée des pratiques des consultants en management, se penche donc sur une thématique dont l'importance et l'actualité sont décisives. Il s'agit de réintroduire l'étude du travail dans la compréhension des organisations, et de se pencher sur l'activité d'un groupe professionnel à la fois méconnu et néanmoins, à notre sens, représentatif de la forme particulière que prend le capitalisme contemporain. Notre objectif est d'observer la façon dont fonctionnent les « grands » du monde réticulaire, la manière dont ils créent et stabilisent des connexions, en quoi consiste leur capacité rhizomatique. Ce faisant, nous comprendrons mieux les épreuves que traversent les consultants en management qui s'engagent dans leur activité.

2. Formulation de la question de recherche : la mise en valeur du conseil en management

Cette thèse a d'abord une ambition empirique. Néanmoins, pour décrire le travail des consultants, il nous fallait un point d'entrée qui soit suffisamment lâche pour ne pas rompre la fluidité et le caractère totalisant de l'étude ethnographique, et suffisamment opératoire pour servir de fil conducteur dans le foisonnement des événements.

Ce point d'entrée, c'est *la question de la valeur*, traitée non pas au sens de l'économie néoclassique, comme la valeur marchande d'une prestation, mais de manière pragmatiste, comme une forme de normativité inhérente à l'activité. Il s'agit de s'intéresser « à la façon dont les travailleurs élaborent, dans le quotidien de l'activité, des valorisations » (Bidet 2011, p.4). Il s'agit de voir les épreuves au cours desquelles se constitue la valeur ajoutée d'une prestation et ce qui en garantit la félicité.

Ce point d'entrée dans l'activité des consultants nous paraît pertinent car le conseil en management a ceci de particulier que 1) sa valeur réside entièrement dans le travail des professionnels d'une part, et que, d'autre part, 2) ces derniers, dans leur activité quotidienne, font montre d'une préoccupation exacerbée pour la « valeur ajoutée » de leurs prestations. L'activité elle-même nécessite un surcroît de justification qui en détermine les formes et les modes d'actions. Nous allons revenir sur ces points dans les sections suivantes.

2.1. La « valeur travail » du conseil en management

Comme service immatériel, interactif, hétérogène et périssable (Clark 1995), la valeur du conseil en management réside tout entière dans le travail du consultant. Non seulement au sens où le travail serait, comme l'ont affirmé les économistes classiques, le père de la valeur, la cause objective de la valeur d'échange, mais aussi (et surtout) parce que dans le cas du conseil l'échange porte, à proprement parler, sur le travail des consultants. Les cabinets mettent à disposition de leurs clients des individus dont l'activité consiste à les accompagner dans le traitement des situations problématiques qu'ils rencontrent. Ce travail est certes outillé, fait appel à de multiples appuis extérieurs, mais il demeure, dans la richesse sociotechnique dont il témoigne, l'opérateur premier de la valeur d'une prestation.

Par ailleurs, le travail du consultant est d'autant plus important que la prestation de service consiste en une *relation* à un système-client. Nous avons vu chez Schön (1983) que le praticien entretient une relation directe avec la situation dans laquelle il intervient ; en particulier, avec ses clients. Le contenu de la relation-client, au sens d'un rapport personnel entre le consultant et son client est souvent considéré comme le déterminant principal de la valeur des prestations.

C'est le cas pour de nombreuses activités de service, certes, mais à des degrés divers. Prenons l'exemple du médecin. La relation personnelle entre un médecin et son malade est déterminante, mais il existe aussi un temps où l'action du praticien sur son patient laisse place (ou s'associe) à celle de molécules sur d'autres molécules. Le médecin est parfois un apothicaire ; le consultant jamais. Le succès de la prestation dépend toujours de la relation particulière qu'il construit avec le système-client. Il n'y a pas de contrôle ou de distance possibles par rapport à la situation d'intervention, pas d'isolement des variables, pas de

laboratoire. Seulement une relation de service singulière et personnifiée qui contribue à façonner la valeur de la prestation.

2.2. La valeur de la prestation : une préoccupation pratique des acteurs

Quand on les observe sur le terrain, on constate par ailleurs que les consultants témoignent d'une préoccupation particulière pour ce qu'ils appellent la *valeur ajoutée* de leurs prestations. Ce terme est utilisé à tort et à travers par les acteurs du monde de l'entreprise. S'il renvoie parfois à sa définition comptable précise, il est le plus souvent employé dans un sens ouvert et changeant, pour faire référence à l'apport distinctif de quelqu'un ou de quelque chose dans une situation donnée.

Plus que l'efficacité, l'expertise ou l'innovation, plus que la légitimité ou l'autorité, c'est la « valeur de la prestation » qui préoccupe les professionnels. « Comment faire pour créer de la valeur et la délivrer à mon client sous une forme appropriée ? Comment faire pour que ma prestation soit perçue et rémunérée à sa juste valeur ? Quelle est la valeur ajoutée dans cette situation ? » Voilà des questions que se posent continuellement les consultants dans la pratique de leur métier. Et c'est par ce genre d'interrogations, associées à des comportements spécifiques, que les acteurs déterminent la normativité inhérente à leur activité[10]. Quelques exemples tirés de l'expérience de Thomas, le consultant que nous allons suivre tout à long de cette thèse, peuvent nous éclairer à ce stade :

Dans un des petits salons du cabinet, je participe à une réunion de brainstorming avec ma manageuse. Nous cherchons à organiser au mieux un rapport d'analyse qui présente au client, en l'occurrence le directeur d'un hôpital, les dysfonctionnements que nous avons identifiés dans son établissement. Elle m'arrête soudain et me regarde droit dans les yeux : « attends, on est en train de se perdre là, qu'est-ce qu'on veut dire au directeur, quel est notre

[10] Ces interrogations sont partagées par les clients, relayées par les universitaires et autres parties prenantes du marché qui, à eux tous, alimentent ce qu'on pourrait appeler une « controverse » autour de la valeur du conseil. Elle prend de multiples formes, sur fond de critique de la profession, de son prix, de son efficacité, des épreuves personnelles qu'elle impose parfois aux consultants.

message, quelle est la valeur ajoutée du livrable qu'on est en train de produire ? » (Notes de terrain, février 2010)

Je suis à la machine à café de Maison-Mère, une entreprise du CAC40 chez qui je travaille depuis quelques mois à la mise en place d'un nouveau système de management. Je discute avec un collègue consultant junior. Il est là depuis trois semaines et semble avoir des difficultés à trouver sa place. Il finit par m'avouer : « mais c'est du conseil qu'on fait ou du secrétariat ? Regarde mes tâches : compte-rendu de réunions, suivi de tableaux Excel, mise en ligne de documents. Franchement, je vois mal quelle est ma valeur ajoutée dans cette histoire ». (Notes de terrain, octobre 2010)

Depuis quelques temps le client nous menace, mes collègues et moi, de nous mettre en concurrence avec un autre cabinet car nous ne sommes pas en mesure de lui « proposer des profils » dans les délais impartis. La responsable de mission, à bout de nerfs, me fait cette remarque alors que nous déjeunons : « s'il compte sur moi pour faire monter en compétences des profils à cinq cents euros, il se met le doigt dans l'œil. Et puis de toute façon c'est son problème, il verra bien la différence, il verra bien notre valeur ajoutée ». (Notes de terrain, janvier 2011)

Nous sommes dans un hôtel de luxe, outre Atlantique, où l'ensemble des consultants du cabinet sont envoyés en séminaire passer du bon temps. Je termine la soirée en compagnie d'un manager senior. Nous sommes fin saouls, il se confie : « tu sais, à la longue, c'est usant de devoir toujours dire des trucs vrais, intelligents, toujours créer de la valeur ajoutée, les clients attendent de toi que tu saches tout sur tout, mais c'est impossible, je veux dire physiquement impossible ». (Notes de terrain, octobre 2011)

La liste pourrait se poursuivre longtemps. Nous voyons que la notion de valeur ajoutée, telle qu'elle est utilisée par les acteurs sur le terrain, est à la fois ouverte et problématique. Ce qui fait, ou non, la valeur de la prestation de conseil ne va pas de soi pour les consultants. Cette valeur est soumise à une démarche réflexive de compréhension, de justification ; elle constitue un nœud intellectuel et affectif qui pousse les consultants à se lancer dans ce qu'on pourrait appeler des « processus d'enquête » pour reprendre la formule célèbre de John Dewey (1939).

Ces processus se déploient sur de multiples terrains et l'on observe une grande variété des situations dans lesquelles la notion de valeur (ou valeur ajoutée) est utilisée par les consultants. Elle renvoie à une imbrication de considérations d'ordre économique (la prestation de conseil est facturée un certain montant, elle est au cœur d'un échange marchand), d'ordre intellectuel (la valeur de la prestation est liée à mon message, à ma capacité à dire des « trucs intelligents », etc.) et d'ordre plus personnel (je m'interroge finalement sur « ma » valeur et pas seulement sur celle du service). Contrairement à ce que l'on peut croire spontanément, la valeur d'une prestation de conseil, dans la bouche des consultants, ne s'arrête pas sur le terrain de l'argent. Le propos de cette responsable de mission, qui sonne comme un cri du cœur, est particulièrement explicite sur la complexité réelle de l'empire de la valeur : « faire monter en compétence des profils à cinq cent euros[11] ». Tout est dit en une fois, et l'on reconnaît facilement que les catégories énoncées à l'instant ont forme de pis-aller.

2.3. Une compréhension pragmatiste de la valeur comme activité de valuation

La valeur d'une prestation de conseil, comme service immatériel, comme relation entre personnes, est donc tout entière contenue dans le travail des consultants. Au reste, les acteurs témoignent d'une préoccupation particulière pour la valeur de leur activité, soumise à un travail réflexif constant de compréhension et de justification. La valeur n'est pas une propriété intrinsèque du service, *mais un enjeu pratique qui se découvre et se règle dans l'action, sur de multiples terrains et au contact des clients*. Elle se crée, se provoque, se démontre et se délivre au cours d'opérations singulières qui portent l'engagement des consultants dans leur activité.

Pour cette raison, une compréhension pragmatiste de la valeur est propice à outiller notre analyse de l'activité des consultants. Chez les pragmatistes, la valeur n'est pas une chose abstraite, mais une multitude d'activités pratiques qui engagent des individus et des dispositifs

[11] « Faire monter en compétence » au sens de former, « des profils à 500 euros » au sens de « des consultants vendus 500 euros par jour », soit relativement peu sur le marché du conseil. Les préoccupations intellectuelles, personnelles et économiques sont associées ici dans la même formulation.

techniques. Ils proposent donc de substituer à la notion de valeur celle de *valuation* (Dewey 1939).

Conçue comme une activité pratique, la valeur est assimilée à des « comportements attestant d'un attachement à des objets tenus pour bons » (Dewey 1939, p.33). Elle n'est pas une qualité intrinsèque du service, à la fois statique et objective, mais un processus situé, très concret. Néanmoins, l'attachement ne se limite pas pour autant à une projection ou à une représentation individuelle, contingente et relative, car il est motivé par des raisons intellectuelles et qu'il prend appui sur des dispositifs matériels stables. Il ne s'agit donc ni de chercher les quelques variables ou propriétés auxquelles est associée la valeur de la prestation (expertise, références, méthodologie, etc.), ni de considérer que cette valeur est fondée sur les impressions toujours subjectives du client. *L'ambition de la thèse est de tenir compte et d'associer ces deux mouvements dans la compréhension des opérations pratiques qui constituent l'activité des consultants et façonnent la valeur du service*.

La valeur d'une prestation de conseil doit être produite, communiquée, définie, mesurée, échangée, transformée, etc., pour exister, au cours d'opérations concrètes qui mobilisent différents réseaux sociotechniques. Et c'est l'ensemble de ces opérations qui façonne et stabilise la valeur de la prestation de conseil en management. C'est ce que Muniesa (2012) a appelé un contournement par le flanc opéré par Dewey dans la compréhension de la valeur : « Dewey's flank movement consists in a shift in subject matter from value (or values) to valuation, considered explicitely as an action » (Ibid., p.25). Nous reviendrons en détail sur cette question dans le chapitre suivant. A ce stade, une précision de vocabulaire est indispensable.

Les termes ont leur importance et l'on peut déplorer qu'aucun mot français ne capture le sens du terme anglais *valuation*[12]. Il est très particulier puisqu'il renvoie d'une part à la dimension active et pratique de la valeur, et que d'autre part il dépasse, chez Dewey, les dualismes du langage courant entre les dimensions émotive et intellectuelle de la valeur (autre formulation du dualisme valeur subjective versus valeur objective). En langue anglaise, Dewey (1939) souligne notamment une opposition courante entre « prizing » et « appraising » :

---

[12] Sur les questions de vocabulaire, voir par exemple Vatin (2009), Muniesa (2011) ou Stark (2011).

> When attention is confined to the usage of the verb 'to value/ we find that common speech exhibits a double usage. For a glance at the dictionary will show that in ordinary speech the words Valuing and Valuation are verbally employed to designate both prizing, in the sense of holding precious, dear (and various other nearly equivalent activities, like honoring, regarding highly), and appraising in the sense of putting a value upon, assigning value to. This is an activity of rating, an act that involves comparison, as is explicit, for example, in appraisals in money terms of goods and services. The double meaning is significant because there is implicit in it one of the basic issues regarding valuation. For in prizing, emphasis falls upon something having definite personal reference, which, like all activities of distinctively personal reference, has an aspectual quality called emotional. Valuation as appraisal, however, is primarily concerned with a relational property of objects so that an intellectual aspect is uppermost of the same general sort that is found in 'estimate' as distinguished from the personal-emotional word 'esteem'. (Dewey 1939, p.5-6)

« Prizing » renvoie donc à une « référence personnelle » aux choses ; « appraising » à un travail d'estimation qui se penche sur les propriétés relationnelles des choses. Pour l'auteur, le terme *valuation* doit pouvoir capturer ces deux mouvements. En français, il n'existe pas de verbe comparable à l'anglais « to value » et la nuance entre priser et apprécier s'est diluée dans le langage. On peut toutefois déplorer une autre forme de dualisme, relativement similaire, entre les verbes « valoriser » et « évaluer ». Ainsi pour Vatin (2009) : « évaluer » correspond à un jugement statique attribuant une valeur à un bien, une chose, une personne ; « valoriser » a, en revanche, le sens dynamique d'augmenter cette valeur, d'y ajouter un incrément, une plus-value[13] » (p.14).

La théorie pragmatiste de la valeur, qui connaît aujourd'hui un écho grandissant, se trouve donc en permanence confrontée aux dualismes du langage courant, reflets des dualismes philosophiques qu'elle cherche à dépasser. Certains auteurs ont choisi de conserver en français le terme *valuation* (Callon 2009, Doganova 2012). Nous préférons lui substituer celui de *mise en valeur* car il répond aux enjeux particuliers de la pratique du conseil en management.

---

[13] Nous contestons évidemment cette re-dualisation opérée par Vatin (2009), qui oppose comme deux opérations bien distinctes le jugement externe et le travail de valorisation, et qui pose les deux sur le versant « objectif ». Vatin (2009) élude l'idée-clé de Dewey (1939), proche de l'attachement : on ne fait valoir ou on ne « met un prix sur » que si on aime !

2.4. La mise en valeur du conseil en management

La notion de mise en valeur a en français un double sens qui, selon nous, permet de saisir une composante clef de la pratique des consultants et renvoie, plus largement, à la forme de compétence que déploient les individus évoluant dans les mondes connexionnistes. On trouve dans le dictionnaire Trésor de La Langue Française (TLF) la définition suivante du terme :

> Mettre en valeur. Faire valoir, faire fructifier. Synon. valoriser. Mettre un bien, un capital en valeur; mettre un pays, une région en valeur. La terre (...) est assez bien mise en valeur, et la culture est intense (A. France, Pierre bl., 1905, p. 263). Au fig. Faire valoir, mettre en évidence, à son avantage, en relief une personne, une qualité, un objet. Savoir se mettre en valeur; mettre en valeur ses dons. (Dictionnaire TLF)

« Mettre en valeur », c'est donc d'abord une activité pratique, un rapport au monde au sein duquel se constitue la valeur. Littéralement, mettre en valeur c'est « faire valoir », faire que ça vaille quelque chose. C'est en la cultivant qu'on met une terre en valeur. En ce sens, le terme renvoie à un processus actif et objectif qui s'exprime dans un rapport aux choses et aux gens. Mais c'est aussi, au sens figuré, une opération qui consiste à mettre en évidence, en avant, en relief une personne ou un objet. Ainsi, la notion de mise en valeur illustre une facette importante de la pratique des consultants : *celle qui consiste à déployer un effort permanent pour se constituer comme sujet et objet de valeur dans le cadre de leur activité*.

Pour vendre leur service, pour maîtriser une relation, pour faire évoluer les situations dans lesquels ils interviennent, et plus largement pour pouvoir circuler dans les mondes connexionnistes, il faut être capable de se singulariser, d'être polyvalent, de communiquer habilement, de construire des réseaux d'action, de témoigner sur sa contribution. Toutes ces opérations pratiques s'apparentent à une mise en valeur de la prestation, non pas au sens d'une communication superficielle sur un travail qui serait dissocié de sa présentation, mais comme une forme particulière d'activité qui porte en elle un surcroît de justification.

Cette entrée en matière peut sembler brutale au lecteur qui n'est pas familier avec la philosophie pragmatiste et les débats sur la valeur qui animent la sociologie économique. Nous aurons l'occasion d'expliciter notre propos en détail par la suite. A ce stade, il convient de retenir que l'hypothèse centrale de notre travail est que la valeur du conseil doit être

définie comme une activité, comme une multitude d'opérations pratiques de mise en valeur du service. La question de recherche à laquelle la thèse apporte des éléments de réponse est la suivante : *quelles sont les opérations pratiques qui permettent au consultant de mettre en valeur son activité ? En quoi consistent, très concrètement, ces opérations ?*

Car si la question de la valeur constitue un point d'entrée intéressant dans l'activité des consultants, elle ne suffit pas, à notre sens, à en faire un point de sortie. Encore faut-il décrire, analyser et caractériser les opérations pratiques de mise en valeur du service, en tant qu'elles engagent les consultants dans les situations qu'ils rencontrent, et contribuent à leur transformation. Pour ce faire, la thèse propose un chapitre empirique général et cinq études de cas. Chaque chapitre porte sur une opération hétérogène qui a, en un sens, son autonomie intellectuelle, mais qui correspond dans notre vocabulaire à une opération de mise en valeur du service, et qui est analysée comme telle. La section suivante permet d'en donner un bref aperçu.

3. Structure de la thèse et contenu des chapitres

La thèse est composée de huit chapitres. Les deux premiers chapitres positionnent le problème dans la littérature et détaillent le cadre théorique ainsi que la méthodologie utilisés. Le troisième chapitre est une description empirique d'une prestation de conseil en management dans un groupe en restructuration. Les cinq chapitres suivants, plus formels et plus analytiques, traitent chacun d'une opération de mise en valeur caractéristique de la pratique.

3.1. Premier chapitre : position du problème dans la littérature et cadre théorique

Dans ce premier chapitre (43 pages), nous présentons les ressources théoriques qui alimentent notre réflexion et la littérature avec laquelle nous discutons dans cette thèse. Grossièrement, on peut dire que notre travail se situe au confluent de deux sources : la littérature en management et la sociologie pragmatiste. Nous montrons pourquoi la problématique de la valeur est exacerbée chez les consultants, et en quoi elle constitue un point d'achoppement central de la littérature en management. Nous présentons ensuite en détail notre cadre théorique, en particulier les travaux de John Dewey (1939) sur la *valuation*, et précisons les contours de la notion de mise en valeur.

3.2. Second chapitre : méthodologie

Ce chapitre (18 pages) présente les conditions d'accès au terrain et le *design* de la recherche. Par ailleurs, une brève réflexion épistémologique est proposée, pour appuyer un autre postulat important de la thèse. Conformément à la théorie pragmatiste que nous venons d'esquisser, nous considérons que l'activité de conseil en management, et *a fortiori* ses opérations de mise en valeur, *ne se donnent à voir que par l'étude empirique des pratiques des consultants*. Nous avons donc choisi une méthodologie qui place le chercheur au plus près de la pratique des acteurs et avons passé plus de deux ans et demi à travailler en qualité de consultant dans un cabinet français. On peut l'appeler auto-ethnographie analytique, ethnographie, observation participante, « grounded theory[14] » etc. et en définir de multiples variantes, le fond reste le même : il s'agit de s'ancrer dans son terrain d'enquête pour observer les dispositifs, les comportements et les microphénomènes d'interprétation qui peuplent la vie des acteurs. Le deuxième chapitre vient donc étayer intellectuellement cette posture de recherche.

3.3. Troisième chapitre : récit d'une mission de conseil en management

Le troisième chapitre (108 pages) est une plongée empirique dans l'activité des consultants. Son objectif est de décrire en détail, sans autre préoccupation que d'être fidèle aux événements, la démarche d'un consultant, ses tâches quotidiennes, ses interactions avec les clients, ses supports et outils de travail. Ce chapitre est écrit à la première personne du singulier, de manière très libre ; de nombreux thèmes y sont pointés sans être analysés, pour ne pas rompre le cours d'un récit néanmoins saturé par cette « préoccupation » de la mise en valeur qu'on observe sur le terrain. Il sert de préambule aux suivants, plus formels et plus analytiques, qui se fondent en partie sur les données brutes exposées ici.

3.4. Quatrième chapitre : la singularisation du service

Le quatrième chapitre (37 pages), intitulé « la singularisation du service », porte sur une opération de mise en valeur qui consiste pour les consultants à définir comme uniques et à

[14] Ces méthodologies présentent néanmoins des différences de fondement et d'expression.

ajuster les prestations qu'ils proposent aux besoins des clients. Notre question de recherche est la suivante : en quoi consistent les opérations de formulation commerciale du service ? Par quels procédés ConsultCorp parvient-il à se singulariser auprès de ses clients ? Notre argument est que cette singularisation repose sur un travail de description et de présentation de service qui débouche sur deux stratégies complémentaires. D'une part, une stratégie « d'objectivation » des prestations, rendues comparables à celles des concurrents par leur insertion dans un espace de calcul et, d'autre part, une stratégie de « personnification » des prestations, qui souligne le caractère sur mesure des solutions proposées et la subjectivité des consultants qui interviennent. Ces stratégies sont performatives et contribuent à ajuster les caractéristiques de la prestation aux besoins des clients. Nous touchons en particulier dans ce chapitre aux problématiques de marketing, de commercialisation, de vente des prestations. La singularisation du service est considérée comme une opération de mise en valeur des prestations.

3.5. Cinquième chapitre : la montée en compétence du consultant

Le cinquième chapitre (50 pages), intitulé « la montée en compétence du consultant » part d'un constat empirique : il y a dans le conseil en management un type récurrent de situations où le consultant doit se rendre très rapidement compétent ou crédible sur des sujets qu'il ne maîtrise pas. Il s'agit là d'une épreuve au cours de laquelle il doit parvenir à se former, dans l'action, en même temps qu'il délivre un service. Notre question de recherche est donc la suivante : comment les consultants parviennent-ils à se rendre compétents rapidement, sur des sujets inconnus et dans des situations qu'ils découvrent ? Notre argument est que cette montée en compétence repose sur trois mécanismes sociocognitifs que nous décrivons en détail : une capacité d'exploration des systèmes-clients, une capacité de mobilisation des ressources internes du cabinet et, enfin, une capacité de formalisation spécifique qui fait un usage extensif des formes. La montée en compétence est considérée comme une opération de mise en valeur du consultant lui-même qui se constitue dans l'action comme objet de valeur.

3.6. Sixième chapitre : la production de l'autorité du consultant

Le sixième chapitre (33 pages), intitulé « la production de l'autorité du consultant » s'intéresse à la façon dont se constitue, en pratique, la capacité d'un consultant à agir. Le

point de départ de la réflexion est que l'autorité du consultant ne doit pas seulement être pensée comme l'effet de ses ressources initiales (diplômes, expertise, etc.) ou du mandat du client, mais comme une capacité pratique à s'associer à un réseau d'adjuvants. Notre question de recherche est la suivante : par quelles opérations concrètes le consultant parvient-il à constituer dans l'action son autorité à agir ? Notre argument est le suivant : l'autorité du consultant repose sur la mobilisation pratique de différentes figures qui donnent du poids à ses actions (Cooren 2010). La notion de figure désigne n'importe quel élément, indépendamment de sa nature, qui peut occuper une place dans le jeu des interactions. Lorsqu'il mobilise avec succès ces figures, le consultant accomplit son autorité et, ce faisant, non seulement s'impose comme un professionnel légitime, mais contribue à façonner les frontières de l'organisation. Nous identifions trois formes que ces figures prennent couramment : des individus, des artefacts et des entités abstraites « invoquées » dans le discours. Cette forme de mise en valeur touche au consultant lui-même, comme dans le chapitre cinq.

3.7. Septième chapitre : la présentation graphique du diagnostic

Le septième chapitre (39 pages), intitulé « la présentation graphique du diagnostic », se penche sur une forme particulière de la communication des consultants : la composition de représentations diagrammatiques sous PowerPoint. L'objectif de l'analyse est de s'interroger sur la dimension pragmatique et performative de tels documents. Notre question de recherche est la suivante : quelles sont les contraintes avec lesquelles les consultants doivent composer lorsqu'ils cherchent à produire une représentation d'une situation susceptible de favoriser un changement positif ? En investiguant la façon dont un *slide* de Powerpoint est élaborée et utilisée au cours d'une mission de conseil, nous montrons comment les consultants composent avec trois contraintes particulières pour parvenir à leurs fins : l'effet politique du message, la conformité de la représentation au « réel » et l'esthétique de la composition. Une fois maîtrisées, ces contraintes permettent la production d'une représentation dite « béton », c'est-à-dire capable de faire advenir un état du monde perçu par le client comme satisfaisant d'une part, et de positionner le consultant de manière pertinente face à un réseau d'acteurs stratégiques d'autre part.

3.8. Huitième chapitre : le signalement de l'activité

Le huitième chapitre (47 pages), intitulé « le signalement de l'activité », se fonde sur le constat suivant : une part non négligeable de l'activité des consultants consiste à montrer à leurs clients, à justifier le fait qu'ils travaillent. Pour ce faire, les professionnels s'appuient sur des dispositifs élaborés de suivi de l'activité, comme la feuille de temps et le plan de charge. Ce chapitre propose une forme d'ethnométhodologie de l'utilisation de tels dispositifs par les consultants. Notre question de recherche est la suivante : par quelles opérations pratiques les consultants parviennent-ils à justifier le fait qu'ils travaillent ? Quels sont les effets des dispositifs de suivi de l'activité sur l'organisation des missions de conseil et la gestion de la relation client ? Notre argument est que ces dispositifs remplissent une fonction de signalement (et non pas seulement de contrôle et de calcul) très ouverte, qui permet aux consultants d'envoyer un message sur eux et sur leur activité. Ces messages sont performatifs ; ils contribuent à ajuster le contenu des prestations aux besoins des parties prenantes.

4. Ambition intellectuelle de la thèse

L'étude des opérations de mise en valeur de la prestation de conseil répond à une triple ambition intellectuelle.

(1) D'abord, comme nous l'avons dit, l'objectif est de proposer une description empirique détaillée de la pratique des consultants de ConsultCorp. Comme l'explique à juste titre Villette (2003) (comme tous les auteurs qui se penchent sur le sujet) : « les études ethnographiques du déroulement des missions que les consultants effectuent chez leurs clients restent rarissimes. Il serait souhaitable de disposer pour chaque période et chaque type d'intervention de plusieurs monographies détaillées, fondées sur des documents, des témoignages et, si possible, des observations de première main. Pour l'instant, les « études de cas » utilisées dans la pédagogie des *business schools* restent une des seules sources disponibles, mais sont souvent édulcorées et incomplètes. […] Tous ces travaux seraient forts utiles, mais leur réalisation risque d'être lente, parce que les chercheurs et les universitaires sont aujourd'hui plus portés à proposer des méthodes d'intervention, à coopérer avec les cabinets de conseil ou à leur faire concurrence qu'à réaliser des travaux académiques

distanciés[15] sur cette forme de commerce intellectuel, dont l'influence sur l'organisation de nos sociétés est tellement grande qu'ils se mettent eux aussi à vouloir l'imiter » (pp. 114-115). Nous avons bon espoir d'être parvenu à éviter ce dernier écueil et de présenter dans cette thèse un matériel inédit dans la littérature.

(2) Ensuite, l'utilisation de la notion de mise en valeur et l'étude de ses opérations pratiques doit nous permettre de conclure sur une analyse précise et, à notre sens, originale, de cette *compétence relationnelle* au cœur de la pratique du conseil, qui consiste pour les consultants, sous une formulation pragmatiste, *à produire de l'attachement*. La notion de compétence relationnelle n'est pas entièrement neuve, comme en témoigne cette remarque de Gadrey *et al.* (1994) qui mentionnent : « dans leur immense majorité, les professionnels employés par ces organisations [de services] exercent une partie importante de leur activité en situation d'interaction directe avec des clients […]. Il serait donc justifié, comme nous le ferons par la suite, de qualifier les compétences qu'ils détiennent non seulement sous l'angle, évidemment décisif, des savoirs formalisés à fondement scientifique, mais également en tant que compétences relationnelles, ces dernières tenant à la fois de capacités techniques ou fonctionnelles assurant une interaction efficiente (obtention d'informations) et de la capacité à obtenir des comportements (c'est-à-dire à exercer du pouvoir dans cette relation) » (p. 167).

Notre position est néanmoins différente puisque, d'une part, nous évacuons rapidement le formalisme scientifique (souvent caricatural) de l'activité et que, d'autre part, nous prenons au sérieux cette idée que la compétence relationnelle résulte d'une association cohérente d'instrumentation et de rapports humains, d'une intrication de phénomènes sociaux et cognitifs qu'il est contre-productif de vouloir polariser. Comme capacité à produire de l'attachement, la mise en valeur de la prestation de conseil est une performance - au sens d'une transformation du monde qui fait tenir et fait agir des collectifs humains et matériels - dont l'existence précède l'essence et dont la valeur émerge, de façon constante mais toujours avec cette pointe de surprise, d'opérations pratiques et situées.

---

[15] Nous ne retenons pas cette idée de distance académique, un peu caricaturale, comme nous le verrons au chapitre deux.

(3) La thèse a enfin pour ambition, par une étude pragmatiste des opérations de mise en valeur de la prestation de conseil, d'apporter une contribution aux réflexions de la sociologie sur le fonctionnement du capitalisme contemporain. En particulier, nous verrons que les mondes réticulaires et l'organisation par projet impliquent une forme d'engagement et un mode de représentation singuliers.

La trame intellectuelle de la thèse vient donc d'être esquissée : l'intérêt pour l'activité et l'engagement des consultants, le nouvel esprit du capitalisme, le problème de la valeur du conseil en management, la valeur conçue comme activité de mise en valeur, l'analyse de différentes opérations de mises en valeur qui façonnent le service, la compétence relationnelle du consultant, la méthodologie pragmatiste. « Comme j'ai (je pense à une comparaison musicale) un grand nombre de thèmes à exposer ou (sportive) de chevaux à faire partir, il y a un peu d'encombrement au départ. Mais croire que c'est écrit au hasard des souvenirs ! » (Proust 1992/1919, p.12). Dans le chapitre suivant, nous exposons une revue de littérature qui situe la question de recherche[16], ainsi que les fondements du cadre théorique utilisé.

[16] Si les éléments structurants de la revue de littérature sont présentés dans le chapitre suivant, des compléments plus spécifiques seront abordés dans les chapitres empiriques.

Chapitre 1 – Position du problème dans la littérature et cadre théorique

Quelle est la valeur du conseil en management ? Cette question, comprise ici au sens large, alimente une controverse dans la littérature scientifique. D'une part, parce que comme service immatériel, ductile, hybride et silencieux, la prestation de conseil semble échapper aux formes classiques de l'évaluation. D'autre part, parce que les consultants entretiennent une relation particulière avec la critique sociale et managériale de leur pratique. Loin d'être dupes, ils sont souvent les premiers à la relayer. La valeur du conseil réside-t-elle dans une expertise technique autonome qui s'apparente à une forme de résolution de problèmes ? Est-elle un faux-semblant issu de la manipulation des clients par des professionnels de la persuasion ? Entre ces deux extrêmes, rendus caricaturaux à dessein, notre cadre théorique pragmatiste, et en particulier la notion de *mise en valeur,* permet d'apporter une contribution originale à l'étude de l'activité des consultants, qui décale les oppositions courantes de la littérature.

1. Le problème de la valeur dans la littérature sur le conseil : une tension marquée

Nous ouvrons cette revue de littérature par des propos généraux sur la prestation de conseil en management. Ils nous permettent de comprendre en quoi la problématique de la valeur, comprise ici dans son acception large d'utilité, d'efficacité, de justification, de sens, etc. est exacerbée lorsque l'on touche à la pratique des consultants, notamment par opposition à celle d'autres professions libérales comme celles de médecin ou d'avocat. Cet état de fait tient à la (1) nature de la prestation de service, (2) au contenu de la discipline managériale et (3) à la structure du marché.

Cette discussion liminaire est particulièrement importante, car elle explique pourquoi la question de la valeur est pertinente pour comprendre la pratique des consultants en management, et évite la dissolution d'un concept un peu fourre-tout. Nous avons vu, en introduction, qu'il s'agit d'une préoccupation pratique des acteurs ; nous allons maintenant mieux comprendre pourquoi et dans quelle mesure la question de la valeur est un point d'achoppement de la littérature sur le conseil en management.

1.1. Une prestation de conseil en management ductile et silencieuse

Kubr (2002) donne la définition suivante du conseil en management dans son célèbre manuel :

> Management consulting is an independent professional advisory service assisting managers and organizations to achieve organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implementing changes (Kubr 2002, p.10)

Cette définition est utile car elle crée une catégorie professionnelle dans laquelle chaque consultant peut trouver sa place. La méthode est simple : il s'agit de s'en tenir à une sorte de formalisme, qui fait du conseil une relation professionnelle entre un client et un consultant, au sein de laquelle s'articulent rôles, ressources, problèmes et solutions, dans le but d'atteindre des objectifs particuliers[17]. Tout est dit en quelques mots mais l'on ne sait rien des métiers du conseil, des caractéristiques de la pratique, de ses effets concrets, des interactions qui existent entre consultants et système-client. Quand l'activité est insaisissable et que les concepts sont problématiques, il semble que seul le jeu de formes permette d'esquisser une définition.

Cette définition est d'ailleurs le corollaire des caractéristiques de la prestation de conseil en management que Clark (1995) définit comme étant l'intangibilité, l'interaction, l'hétérogénéité et la périssabilité. Pour l'auteur, la nature même du service « implique que la qualité de la prestation de conseil est difficile à établir avant l'acte d'achat et difficile à évaluer une fois la prestation délivrée » (Ibid., p.41, notre traduction). La figure 1.1 présente une synthèse de son analyse[18]. Nous allons prendre la peine, dans les pages qui suivent, d'en discuter chacun des aspects car on ne peut comprendre la prestation de conseil, et *a fortiori* ses enjeux de mise en valeur, sans ce travail préliminaire.

---

[17] Cette définition n'est pas novatrice sur le fond. On en trouve des variantes dans les manuels (Roy, 2008) et les communications des associations professionnelles, comme celles du Syntec en France ou de l'Institute of Management Consultants aux Etats-Unis. Voir également Thiébaud et Rondeau (1995) sur ce sujet.

[18] Le découpage des catégories répond manifestement à des préoccupations de pédagogie et d'analyse, car elles sont difficilement dissociables en pratique.

Service characteristics	*Implications for management consultants*	*Implications for clients*
Intangibility (1)	Nothing to show client ex ante except third-party report, or direct experience of past services Impression management important since possibility of creating a reality which persuades clients of value and quality	Quality difficult to determine ex post and ex ante
Interaction (2)	Outcome dependent upon quality of interaction with clients Management of interaction process offer possibility of convincing clients of value and quality	Outcome dependent upon quality of interaction with consultants Experience of interaction inform pre and post purchase evaluations of quality Quality difficult to determine ex ante
Heterogeneity (3)	Considerable discretion over delivery of the service	Quality variable
Perishability (4)	Service destroyed during consumption. Therefore difficult to replicate, hold stocks and expand output during periods of high demand	Unable to purchase the same service

Figure 1.1. **Caractéristiques du conseil en management et implications pour les consultants/clients**

(Source: Clark 1995, p.56)

L'intangibilité (1) est sans doute la caractéristique des prestations qui vient à l'esprit le plus spontanément. Lorsqu'un consultant vend une prestation de conseil, il ne vend pas un bien matériel ayant une réalité physique qui puisse être mesurée par les sens (voire testée) avant l'acte d'achat. Il vend une promesse, un engagement, une compétence en puissance, encore fictive au stade de l'échange. On se doit néanmoins de nuancer l'affirmation[19] car une prestation de conseil en management s'appuie sur de multiples dispositifs matériels, qui prennent notamment la forme de technologies littéraires (Shapin et Shaffer 1985, Latour 1987, Miller et Rose 1990). Levitt (1981) préfère donc parler, à juste titre, d'un *continuum*

[19] Différents points communs entre biens et services plaident pour l'unification des critères d'analyse. Ainsi, les biens incorporent des éléments intangibles (installation, maintenance, services connexes) et, plus largement, suivent une trajectoire de la conception à l'utilisation, dans un faisceau intégré de relations. Symétriquement, les services ne peuvent être effectués sans une capacité sociotechnique (Gadrey 1992) qui « consiste en compétences humaines [mais aussi] en dispositifs matériels qui ont été conçus et agencés de manière à pouvoir être mobilisés en vue d'atteindre des résultats désirés » (Callon *et al.* 2000, p.232).

d'intangibilité sur lequel se situent, à des positions différentes, services et produits, plutôt que de tracer une frontière stricte entre les deux. L'auteur insiste par ailleurs sur une conséquence de l'intangibilité du service qui nous semble particulièrement juste, lorsqu'il fait remarquer : "usually customers don't know what they get until they don't get it" (p.100, cité par Clark 1995). Le service est dit « silencieux », c'est à dire qu'il faut généralement attendre un dysfonctionnement dans sa réalisation pour que le client prenne la mesure de la tâche effectuée. On observe, dans l'attention de ce dernier, une inégalité de traitement entre le succès-qui-va-de-soi et l'échec qui introduit une forme de rupture. Selon Lewitt (1981), les prestataires doivent donc continuellement laisser des traces qui rappellent et démontrent le service, pour être en mesure de relativiser leurs erreurs, inévitables, le moment venu. Dans cette veine, nous verrons dans le huitième chapitre de la thèse comment la mise en valeur de l'activité passe par un témoignage constant des consultants sur le travail qu'ils effectuent.

La notion d'interaction (2) est là encore déterminante pour comprendre le fonctionnement de la prestation de conseil. Alors que les biens sont produits, vendus et consommés, les prestations de conseil sont vendues, puis produites et consommées dans le même temps (Clark 1995). La production et la distribution du service ont lieu simultanément dans le cadre d'une relation entre les consultants et leurs clients[20]. Construire et maîtriser cette relation devient dès lors un enjeu clef de la mise en valeur de l'activité. Pour le dire avec une pointe d'ironie, à la manière de Villette (2003, p.33) : « pour conseiller, il faut être demandé, et pour être demandé, il faut être connu : la relation est première. L'expertise est seconde, c'est une condition pas toujours nécessaire et jamais suffisante ». Les dynamiques complexes et évolutives de la relation entre clients et consultants font donc logiquement figure de point d'entrée privilégié pour analyser le conseil en management (Smith 2008, Sturdy 1997, Sturdy *et al.* 2009b, Sturdy *et al.* 2011).

Des littératures très diverses se sont développées sur ce thème, qu'elles portent, pour n'en citer que quelques-unes, sur la façon de bâtir une relation de « confiance » avec le client (Maister *et al.* 2000) ; sur la dépendance psychologique que peut susciter une approche processus dans l'organisation cliente (Schein 1969) ; sur la « distance cognitive » optimale

[20] Même si, comme le remarquent à juste titre Gilbert et Lancestre (2008), le conseil ne peut se réduire entièrement à l'intervention et à la relation client-consultant.

pour assurer un transfert de connaissance (Sturdy *et al.* 2009b) ; sur les mécanismes de persuasion utilisés par les consultants pour légitimer un service dont l'efficacité n'est pas démontrée (Alvesson 1993) ; sur le discours changeant des consultants qui « packagent » leur service en fonction de leurs interlocuteurs (Whittle 2008) ; ou, tout simplement, sur la relation fragile qui se crée entre les deux parties, faite d'anxiété et de confidences (Sturdy 1997).

Parmi les travaux cités, ceux de Sturdy *et al.* (2009b) nous semblent particulièrement intéressants. Ils traitent d'une configuration particulière de mission de conseil que l'on peut appeler « de type projet » et constatent que les interactions entre consultants et clients dans des missions d'accompagnement, où le consultant est positionné dans l'organisation cliente, c'est-à-dire *sur le même lieu que son client*, sont le berceau de pratiques nouvelles encore peu étudiées[21] (co-production des connaissances, circulation, réseaux, etc.). La question du lieu d'interaction est effectivement, à notre sens, primordiale pour comprendre le fonctionnement des consultants. Pour Isabel Boni-Legoff (2010, p.5), « le nomadisme [est] un élément structurant de la socialisation du consultant » qui vit parmi les changements de clients, d'équipes ou de place dans l'open space. Nous connaissons, avec Garfinkel (1967) ou Goffman (1973), l'importance du lieu comme cadre élémentaire de l'interaction ; or le consultant ne dispose pas de lieu stable permettant la création de routines spatiales qui servent de ressource symbolique et d'appui au comportement. C'est d'ailleurs une différence notoire avec l'avocat qui exerce dans son cabinet et intervient au tribunal, c'est à dire sur « son » terrain ou du moins en terrain neutre ; ou avec le médecin qui reçoit ses patients dans son cabinet et opère à l'hôpital. Le consultant doit souvent, quant à lui, se trouver « sur place » et circuler au sein de l'organisation cliente. Dans bien des cas et en particulier dans les configurations en « mode projet » l'extériorité *stratégique* du consultant, qui pour de nombreux auteurs est la raison de son existence, est à relativiser. Au contraire, son mode de fonctionnement nous a semblé essentiellement *tactique* c'est-à-dire déterminé par la topographie du terrain des clients. Pour le dire à la manière de Michel de Certeau (1990) « j'appelle stratégie le calcul des rapports de force qui devient possible à partir du moment où un sujet de vouloir et de pouvoir est isolable d'un 'environnement'. Elle postule un lieu susceptible d'être circonscrit comme un *propre* et donc de servir de base à une gestion des relations avec une extériorité distincte. […] J'appelle au contraire tactique un calcul qui ne

[21] Cette thèse doit aussi contribuer à combler cette lacune.

peut pas compter sur un propre, ni donc sur une frontière qui distingue l'autre comme une totalité visible. La tactique n'a pour lieu que celui de l'autre. Elle s'y insinue, fragmentairement, sans le saisir en son entier, sans pouvoir le tenir à distance » (Ibid., p. XLVI). Nous verrons, dans cette thèse, que la mise en valeur s'effectue toujours dans le cadre d'une interaction, d'un rapport aux gens et aux choses, et nous observerons les difficultés que rencontrent les consultants pour parvenir à maîtriser cette relation dans des environnements inconnus et changeants.

Pour Clark (1995) l'hétérogénéité (3) de la prestation de conseil est due à la discrétion personnelle quasi-totale du consultant sur le service qu'il effectue. C'est un élément intéressant car il pointe l'importance de la subjectivité des praticiens dans la réalisation de la prestation. Nous l'avons vu plus haut (à propos des « profils à 500 euros »), le filtre est souvent très mince entre le consultant et le service qu'il propose, les deux étant généralement *assimilés*. Dans cette thèse, nous reviendrons largement sur ce point en montrant que la mise en valeur de l'activité est indissociable d'une mise en valeur du consultant lui-même, qui doit se construire comme un intervenant compétent et doué d'autorité. Cette assimilation du consultant au service est d'ailleurs un sujet de discorde au sein de la profession. D'un côté, les clients sont encouragés à choisir les bonnes personnes et non le bon cabinet (Czerniawska 2003) et à se méfier des associés expérimentés qui sont remplacés par des consultants juniors une fois la prestation vendue (Villette 2003). De l'autre, les cabinets déploient des efforts importants en matière de gestion des connaissances pour bâtir un collectif homogène. L'hétérogénéité a une autre conséquence : elle complique les efforts de généralisation sur la pratique du conseil dont il est toujours périlleux de parler « en général ». Les chercheurs se heurtent aux efforts de singularisation des professionnels qui craignent l'amalgame entre spécialités. Et c'est une manie des consultants que de faire remarquer « qu'ils ne font pas le même métier » que leurs concurrents, comme nous allons le voir dans le chapitre quatre.

Enfin, la prestation de conseil est périssable (4), elle est *détruite* à mesure qu'elle est consommée et, à proprement parler, ne peut être stockée (Clark 1995). Selon nos observations toutefois, la périssabilité de la prestation ne pose pas tant un problème aux clients qui voudraient acheter deux fois le même service, comme le suggère l'auteur dans son analyse, qu'aux cabinets de conseil qui souhaitent conserver, sous forme de « capital », les connaissances produites au cours des missions. Ils mettent donc en place des structures et

stratégies de management de la connaissance, basées sur des mécanismes de codification et de personnalisation (Hansen *et al.* 1999).

Nous comprenons donc que le caractère intangible, interactif, hétérogène et périssable de la prestation de conseil contribue à exacerber les difficultés liées à l'appréciation de sa valeur, comprise au sens large. Comment mesurer les effets d'une pratique ductile et insaisissable, toujours liée à une configuration particulière des acteurs à l'œuvre ? Certes, en fonction du type (plus ou moins technique) de service considéré, les caractéristiques présentées supra peuvent varier, mais elles n'en demeurent pas moins valides sur le fond. Ainsi, pour Thine (2006, p.36), « si une solution ERP peut être fonctionnellement validée, les effets de sa mise en œuvre sont particulièrement difficiles à prévoir, ce qui laisse une large place aux stratégies d'ambiguïsation des consultants ». Du reste, les critères d'efficacité des prestations sont surtout individuels, dans la mesure où « chaque membre de l'organisation, selon l'impact de l'intervention, peut en faire une évaluation différente à partir d'indicateurs liés à ses activités propres, selon son schème de référence et ses préoccupations » (Roy 2008, p.61).

En pointant les difficultés d'évaluation du conseil en management, Clark (1995) aborde le thème de la valeur en discutant avec un ensemble de travaux, dans le domaine du marketing surtout, qui s'intéresse à la question du « contrôle qualité » de la prestation de service (Eiglier et Langeard 1991, Maister 2000, Gadrey *et al.* 1992, Kubr 2002). L'auteur conclut son analyse sur l'idée que le conseil en management doit être pensé comme une *performance* au sens presque théâtral du terme. Il développe cette idée en se focalisant sur « l'apparence » et la « posture » (« manner ») des consultants qui cherchent, selon lui, à maîtriser la perception que peuvent avoir les clients du service rendu. Inspiré par les travaux de Goffman (1990) sur la mise en scène de la vie quotidienne, il a recours à la métaphore dramaturgique pour définir l'activité de conseil comme une forme de « management des impressions » associé à une rhétorique particulière. Nous verrons dans les pages qui suivent que notre analyse se démarque de cette conclusion.

1.2. Le management « bricolé »

La définition formaliste de la prestation de conseil en management présentée supra pourrait nous contenter, comme c'est le cas pour d'autres professions intellectuelles, si elle faisait

porter la charge de l'explication à un savoir clairement identifié. Or, il n'existe pas, à notre connaissance, de contenu disciplinaire si peu codifié que celui du management. Dans cette section, nous allons voir en quoi le contenu de la discipline managériale contribue à exacerber la problématique de la valeur du conseil en management.

Déry (1997, p.7) constate, à juste titre, que le management est un « territoire totalement éclaté, fragmenté, hétéroclite, dispersé et morcelé […] qui autorise le règne du bricolage, de l'anomie […], le règne de la tour de Babel pratique et théorique ». Il faut entendre ici « bricolage » au sens de l'éclectisme des ressources théoriques de la discipline et de sa dimension pratique[22]. Ce constat est validé par les études empiriques sur le travail quotidien des managers caractérisé par la variété, la brièveté, la discontinuité, l'orientation vers l'action, la répétition des tâches de représentation (Mintzberg 1990). Trop rares sont les chercheurs qui analysent la pratique des consultants en faisant référence à l'activité managériale plus classique, la plupart préférant mettre en exergue une frontière constituante entre la position d'interne et d'externe ou entre un savoir ordinaire et un savoir supérieurement codifié. Nous considérons au contraire que, par bien des aspects, le consultant est une sorte de « super manager » doté certes d'une capacité de formalisation très développée mais ne constituant pas une différence de nature avec les clients. La pratique du conseil épouse et décuple les

[22] Et non à la manière de Lévi-Strauss (1962) qui lui oppose, dans son célèbre ouvrage *La Pensée sauvage,* « l'ingénierie » de la pensée scientifique moderne. Notons que la référence à Lévi-Strauss est très courante dans les textes sur le management et la pratique des consultants. Or, bien qu'il ait le mérite d'être écrit avec un grand talent de poète et comme métaphore, de préparer une analyse structuraliste dont la pertinence implique la finitude du système des mythes, l'argument nous semble incorrect, et *a fortiori* lorsqu'il est appliqué sans discernement au management. Nos observations nous poussent à contester l'idée que le bricoleur (et donc le consultant) tourne en circuit clos en ayant recours à des outils « précontraints » et toujours à « demi particularisés », par opposition aux « concepts » de l'ingénieur qui « cherche toujours à s'ouvrir un passage et à se situer au-delà » (Ibid. p.33). Il aura bien fallu que le bricoleur invente les outils qui constituent l'ensemble instrumental qu'il est censé re-disposer devant chaque problème. De même que la fonction crée l'organe, le problème crée l'outil, à partir d'une base plus générative que précontrainte. Le bricoleur ne « discute pas moins avec le monde » que l'ingénieur, ce dernier étant lui-même plus préoccupé par l'application des recettes qu'il compose, et donc contraint au tâtonnement, que par la structuration de relations formelles, de symboles. Lévi-Strauss (1962) lui-même semble moyennement satisfait de sa caractérisation puisqu'il fait remarquer à plusieurs reprises que « la différence n'est [donc] pas aussi absolue qu'on serait tenté de le penser » (Ibid. p.33). A vouloir se défaire du « grand partage » entre les sauvages et les modernes, entre eux et nous, Lévi-Strauss (1962) a recréé une démarcation artificielle. Et il avance cette remarque si difficilement tenable pour la justifier (remarque que Goody (1979) prend à juste titre comme point de départ de son argumentation sur la raison graphique et d'une critique sans concession de Lévi-Strauss) : « c'est qu'il existe deux modes distincts de pensée scientifique, l'un et l'autre fonction, non pas certes de stades inégaux de développement de l'esprit humain, mais de deux niveaux stratégiques où la nature se laisse attaquer par la connaissance scientifique : l'un approximativement ajusté à celui de la perception et de l'imagination, et l'autre décalé ; comme si les rapports nécessaires qui font l'objet de toute science – qu'elle soit néolithique ou moderne – pouvaient être atteints par deux voix différentes, l'une très proche de l'intuition sensible, l'autre plus éloignée. » (Ibid. p.28)

ambiguïtés que l'on trouve dans la pratique managériale plus traditionnelle. Et ces ambiguïtés sont dues, pour une grande part, à un contenu disciplinaire fragmenté et peu codifié. Ainsi, l'avocat ou le médecin ont à disposition un code, des taxinomies partagées, une jurisprudence, des spécialités balisées, de nombreux actes codifiés. Il est relativement aisé de leur attribuer un domaine réservé de savoir spécifique, qui témoigne d'une certaine unité. La chose est nettement plus ardue lorsqu'il s'agit du conseil en management.

Dans un travail précédent (Bourgoin 2009), nous avons brièvement discuté les spécificités de la « discipline managériale » et évalué en quoi elle pouvait être considérée comme une science, au sens où nous l'entendons traditionnellement. Nous ne reviendrons sur le sujet ici que pour formuler quelques remarques générales. D'abord (1), le management est une praxis, une science[23] praxéologique, qui s'approprie le savoir des sciences nomothétiques pour en tirer des techniques d'intervention. Son objectif déclaré est la transformation du monde par l'action collective, organisée et réflexive. C'est pour cette raison que d'aucuns la voient comme une forme « d'ingénierie du social » (Crozier 1963, Déry 1995) ou que Simon (1969) en fait une « science de l'artificiel ». Ensuite, (2) le management est une réponse elle-même problématique aux problèmes de l'action organisée. Il est morcelé, théorique et pratique, insaisissable (Déry 1997). Il est une forme d'enquête pratique sur les moyens et les effets de l'action organisée. Enfin (3), sur un plan plus disciplinaire, il peut être considéré comme *la science des sciences de gestion*, la fonction intégrative des autres fonctions de l'entreprise. En ce sens, il est assimilé à la gestion en général, et peut donc prendre les formes les plus diverses : de la comptabilité (on parle de comptabilité managériale) aux ressources humaines, en passant par la stratégie, l'organisation, la conduite du changement, etc.

Dès lors, on peut dire que la discipline managériale, telle qu'utilisée par les consultants, est dépourvue d'un corpus théorique clairement identifié, et qui ferait autorité. Plusieurs auteurs font référence au savoir des consultants comme ambigu et peu codifié (Clark 1995, Alvesson 1993). C'est à la fois une contrainte pour les professionnels qui doivent donner à leurs méthodes un surcroît de justification, mais s'est aussi une source importante de liberté et de

[23] Le terme science est conservé pour gagner du temps, même si le management s'apparente plus à une technique (ensemble de recettes fonctionnelles) qu'à une science (ensemble de lois).

créativité, qui leur permet de se pencher sur à peu près n'importe quelle problématique et de mobiliser une multitude d'outils pour agir.

1.3. Un marché dépourvu d'appuis institutionnels

Prestation insaisissable, discipline ambiguë, il est maintenant intéressant de dire quelques mots du marché du conseil en management (en France principalement) pour en appréhender les caractéristiques et comprendre en quoi elles contribuent à exacerber la problématique de la valeur de l'activité.

De manière générale, le marché du conseil est peu structuré. Certains auteurs considèrent qu'il manque de lisibilité, au point de laisser « perplexes » même les clients les plus expérimentés (De Vaugelas 2001). La structure du marché est en effet relativement ouverte avec de faibles barrières à l'entrée, une forte hétérogénéité et une forte turbulence (Clark 1995). En France, selon le Syntec (2010), on dénombre 270 cabinets « dont le conseil en management est le cœur de métier et qui pratiquent cette activité sous une forme suffisamment organisée pour être connues dans la profession et/ou recensées dans les annuaires professionnels […]. Aux côtés de ces acteurs clairement identifiés coexistent environ 11000 petites structures » (p.6) qui s'apparentent souvent à du *freelancing* de professionnels expérimentés, ayant recours aux stratégies de portage salarial, de sous-traitance et d'alliances multiples.

Les acteurs du marché proposent une multitude de prestations qui varient de la stratégie à l'expertise métier ou technique, en passant par des services plus difficiles à cerner comme la stratégie opérationnelle, la conduite du changement ou la gestion de projet[24]. Chaque cabinet propose des prestations conformes à ses modes de fonctionnement, à son niveau de développement, à ses domaines de spécialisation ; aucun diplôme ou label particulier n'est requis pour exercer le métier de consultant, ce qui entraîne des disparités importantes entre professionnels :

[24] Une description détaillée de l'offre de conseil en France est proposée dans le quatrième chapitre de la thèse.

> […] a majority of consultants work in small and mid-sized firms or as independents where they are left to 'learn on the job' which can be valuable, but still a shortcoming when consultants haven't been fully educated in the basic consulting skill sets. Small firms or independents don't have the budget to afford inside training programs or outside education, and many large firms come up short too (Greiner *et al.* 2009, p.72).

Enfin, le marché est dépourvu d'appuis institutionnels facilitant la régulation interne de l'activité. Comme le remarque à juste titre Henry (2006) :

> A la différence des formes d'expertise officielle, le métier de consultant ne se présente pas sous une telle forme codifiée, institutionnalisée, élaborée juridiquement. Il n'existe aujourd'hui aucune instance professionnelle, nationale ou internationale, dont l'autorité incontestée permettrait d'instituer une définition unique de la profession, de certifier les compétences, de codifier les conditions d'accès au métier ou encore d'exercer des fonctions de contrôle moral des pratiques professionnelles (p.36).

Les travaux très instructifs de l'auteur permettent de mieux comprendre « l'impossible professionnalisation du métier d'ingénieur-conseil » entre la fin du XIXe siècle et l'après seconde guerre mondiale (de même que celui « d'organisateur-conseil »), quand d'autres professions similaires - comme celle des experts comptables - parvenait à s'organiser sur le modèle de l'ordre dès 1942. Selon l'auteur, « le processus de mise en marché des prestations de conseil[25] a été, sur la période, sans cesse entravé par les grands corps d'Etat qui entendaient défendre leur monopole sur des activités de conseillers, d'arbitres ou d'experts, que leur disputaient les ingénieurs 'civils'» (p.50).

Aujourd'hui encore, le Syntec Conseil en Management, principal syndicat français[26], n'a qu'une fonction représentative. Les cabinets y adhèrent sur la base du volontariat. Le Syntec

---

[25] Selon Odile Henry (2006), il faut néanmoins distinguer deux choses. D'un côté, les ingénieurs-conseils plus spécialisés et plus organisés ayant développé une rhétorique de l'indépendance et du désintéressement, avec cette idée qu'il serait interdit de « faire commerce de la science ». De l'autre, les organisateurs conseil qui ont cherché à instaurer une concurrence plus conforme avec une définition libérale du marché héritée des USA. Dans les faits, le modèle professionnel américain fondé sur la liberté du commerce s'imposera progressivement. Au reste, avec l'augmentation numérique des organisateurs-conseils à partir de la fin des années 1930, l'identité professionnelle du groupe se construira progressivement par analogie avec la médecine et accordera alors une place prépondérante aux qualités personnelles (l'intuition, la psychologie, le charisme) les plus rebelles à toute forme de codification.

[26] Voir Gilbert et Lancestre (2008) pour un panorama des associations professionnelles françaises et étrangères.

produit des analyses de marché, multiplie les opérations de représentation et de lobbying, offre aux dirigeants un espace de partage des bonnes pratiques, mais sa fonction de magister moral est nulle. Contrairement au médecin ou à l'avocat, le consultant n'a ni code de déontologie, ni conseil de l'ordre, ni bâtonnier ; aucun point de passage obligé sur le plan institutionnel, aucune instance régulatrice. C'est pour cette raison que certains chercheurs mettent en avant l'importance « de la confiance basée sur l'expérience » ou encore de « la réputation de réseau » pour compenser « l'incertitude institutionnelle et transactionnelle » qui caractérise le marché du conseil en management (Glücker et Armbrüster 2003).

De multiples incertitudes, rappelées de manière synthétique dans la figure 1.2, pèsent donc sur la valeur de la prestation de conseil. Le terme est adéquat car il peut épouser différents contours d'analyse : on se préoccupe parfois de la qualité d'un service immatériel impossible à évaluer ex-ante et ex-post ; parfois de l'efficacité d'une prestation qui repose sur un corpus de connaissance peu codifié ; parfois de sa légitimité, quand n'importe qui, sur le marché, peut se déclarer consultant. Logiquement, les chercheurs en management se sont engouffrés dans cette « brèche de la valeur » qui sert de toile de fond à la plupart des analyses que l'on trouve dans la littérature sur le sujet, et dont nous allons maintenant discuter.

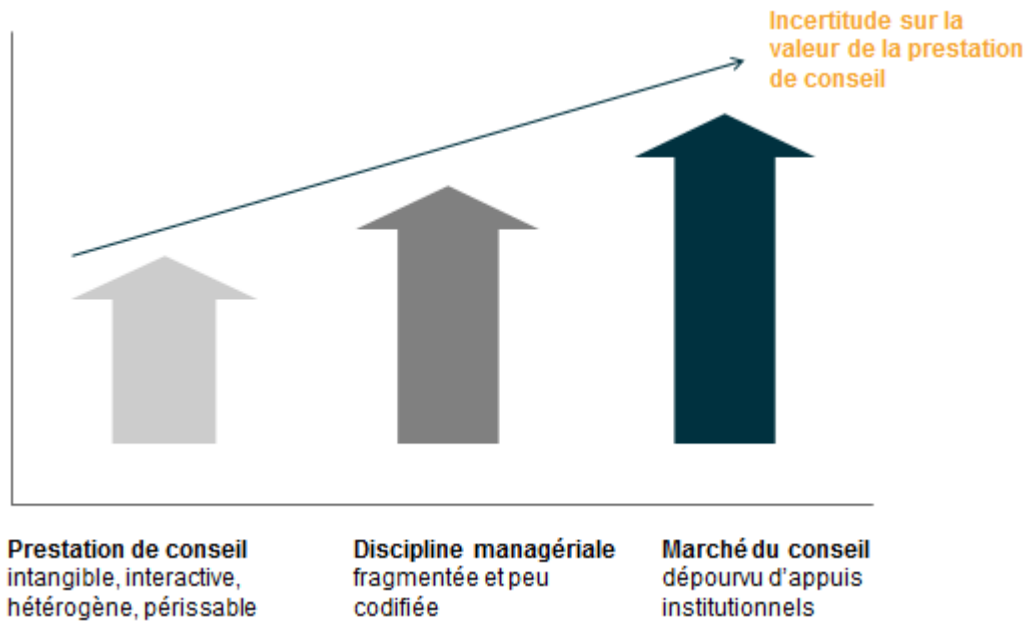

Figure 1.2. Les sources d'incertitude dans l'évaluation du conseil en management

1.4. Deux approches opposées de la valeur du conseil dans la littérature

Canato et Giangreco (2011) s'étonnent, à l'issue d'une revue systématique des « prominent management journals » américains[27], du peu d'articles scientifiques consacrés au conseil en management ces trente dernières années. Les auteurs n'identifient que trente-trois articles dédiés au sujet, dont huit pour le seul *Journal of Management Studies*, et proposent une typologie du rôle des consultants qui, si elle ne manque pas d'intérêt, ne fait qu'allonger une liste déjà conséquente (voir, à titre d'exemple : Lippitt 1959, Schein 1969, Turner 1982, Czarniawska 1990, Alvesson 2002).

Nous ne partageons pas leur analyse, et considérons que, depuis la fin des années 1990, le thème du conseil en management est au cœur d'une littérature abondante qui constitue une base solide de compréhension du métier et de ses enjeux[28]. L'objectif des propos qui suivent est d'en donner un aperçu rapide, sachant qu'elle sera approfondie dans les différents chapitres de la thèse. Par ailleurs, plutôt que de nous appuyer sur un découpage thématique (Sturdy *et al.* 2009b) ou théorique (Armbrüster 2006), nous choisissons une structuration plus « analytique » autour de la question de la valeur. C'est en effet un point d'achoppement majeur de cette littérature entre une vision dite « fonctionnaliste » et une vision dite « critique » du métier (Sturdy 1997, Fincham 1999, Clark et Fincham 2002, Alvesson 2002, Werr et Styhre 2002, Whittle 2006).

---

[27] Basée sur une recherche par mot clef dans des moteurs specialisés : « First, we searched academic articles with one of the following terms in either its title or abstract: consultant, consultants, consultancy, or consultancies » (Ibid p. 232). Les journaux pris en compte sont les suivants : *Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Creativity and Innovation Management, Long Range Planning, International Journal of Innovation Management*, *Journal of Engineering and Technology Management, Journal of Management Studies, Journal of Product Innovation Management, Journal of Technology Transfer, Research Policy, Strategic Management Journal, Technology Analysis and Strategic Management.*

[28] Le résultat de la revue de littérature de Canato et Giangreco (2012) eut été différent si les auteurs avaient ajouté un mot clé « consulting » à leur recherche et l'avait ouverte à des revues pluridisciplinaires du type *Human Relations, Organization, Organization Studies, Organization Science* ; à des revues professionnelles comme la *Harvard Business Review* ou la *Sloan Management Review* ; sans parler des multiples ouvrages parus au cours de la dernière décennie sur le sujet.

Les consultants comme business healers : l'approche fonctionnaliste

Différents amalgames sur l'approche fonctionnaliste doivent être levés avant d'entrer dans le vif du sujet. D'abord, (1) il faut voir que les auteurs en management utilisent le terme « fonctionnalisme » dans un sens parfois éloigné du fonctionnalisme sociologique de Talcott Parsons. Pour les spécialistes de la gestion, fonctionnalisme semble vouloir dire « qui marche » ou « qui a une bonne raison d'exister ». Au point qu'Alvesson (2002) préfère parler de « camp enthousiaste » pour qualifier les auteurs en question. Ensuite, (2) on peut observer que l'usage du terme fonctionnalisme fait à la fois référence, sous la plume des différents auteurs, aux théories du management scientifique et aux approches dites « processus » du métier. Or ces deux courants sont, comme nous allons le voir, sensiblement différents. Il semble enfin (3) que l'approche fonctionnaliste joue essentiellement un rôle pédagogique de contrepoint, car il est difficile pour un auteur ayant observé la réalité de la pratique de faire abstraction de la dimension sociale et culturelle du conseil en management. A titre d'exemple, l'ouvrage *The Business Healers* [les soigneurs des organisations] de Hal Higdon (1969) est souvent présenté comme une contribution fonctionnaliste, car il utilise la métaphore médicale dans son titre. Or, à le lire avec attention, on y trouve un récit dont la composante critique est particulièrement développée[29].

Grossièrement, on peut dire que les analyses dites fonctionnalistes considèrent que le conseil est une activité professionnelle qui « marche vraiment » et s'intéressent, au premier degré, aux méthodes et techniques permettant aux consultants d'améliorer le fonctionnement des organisations. C'est la vision du consultant expert employé pour sa capacité à avoir accès, à produire ou à mettre en œuvre une forme de savoir ésotérique et largement codifié. A la question « pourquoi les consultants existent-ils ? », les chercheurs fonctionnalistes répondent : parce qu'ils fournissent un savoir spécifique moins coûteux à acquérir sur le marché qu'à produire en interne (si toutefois il est possible de le produire en interne) et sont une source précieuse de savoir inter-organisationnel[30] (Canback 1998, McKenna 2006). Ainsi, ils fonctionnent comme des « brokers » (Hargadon 1998), utilisant ici ce qu'ils ont observé là, affinant leur connaissance, testant leurs hypothèses et leurs outils dans de multiples situations.

---

[29] A noter que les consultants y sont comparés à des « eunuques » n'ayant jamais la charge de la décision, ce qui constitue l'analyse la plus violente du métier qu'il nous ait été donné de rencontrer.

[30] Ces analyses s'inspirent particulièrement des développements de l'économie des coûts de transaction.

Pour Drucker (1979), les consultants ont un double avantage sur les managers. D'une part, la multiplication des missions leur permet de gagner de *l'exposure* à une multitude de cas ; d'autre part, leur position d'externe permet un détachement nécessaire à un diagnostic professionnel. Chez March (1991), on trouve cette idée que les consultants interviennent « à la marge » pour mettre en perspective le « savoir ordinaire » produit par les organisations, largement expérientiel et *context-oriented*. Dans un article plus récent, Fincham *et al.* (2008) insistent quant à eux sur la « connaissance sectorielle » comme ressource clef de la légitimité et du statut d'expert du consultant.

Au sein de l'approche fonctionnaliste du conseil en management se distinguent deux courants principaux. D'une part, (1) le courant du management scientifique, le plus ancien, issu des théories des pères fondateurs Taylor[31] et Fayol. Il propose une vision technicisante du métier et dépeint le consultant comme un *problem solver* ayant recours à des méthodes scientifiques et des outils systématiques (dont le rôle est exacerbé). On est proche ici de ce que Schön (1983) a baptisé le modèle de la rationalité technique, qui suppose la mise en œuvre d'un savoir hautement abstrait et codifié basé sur l'exercice d'une rationalité instrumentale mettant en adéquation des moyens et des fins identifiables. Par ailleurs, il véhicule une théorie de la connaissance séquentielle qui voudrait qu'on acquiert d'abord des connaissances scientifiques générales, pour ensuite les adapter à des situations particulières.

D'autre part, (2) les approches plus orientées « processus » qui, dans la foulée des développements de « l'organization development[32] », accordent une importance déterminante aux facteurs humains dans l'analyse des organisations. Le travail du consultant ne consiste plus tant à résoudre les problèmes de son client qu'à l'aider à les poser - on parle de *problem setter* - de telle sorte qu'il soit lui-même capable de les prendre en compte et d'y apporter une solution adaptée (Schein 1969-1988). On peut dire qu'il s'agit là d'une vision plus « psychologisante » du métier, où le consultant est présenté comme un accompagnateur, un catalyseur. Il mobilise néanmoins une méthodologie codifiée liée aux processus de communication et à la dynamique de groupe.

---

[31] Popularisé en France par Henry Le Chatelier, un ingénieur de l'Ecole des Mines de Paris (Henry 2000). C'est pour l'hexagone le modèle de « l'ingénieur-conseil ».

[32] La « recherche action » et les développements de la « dynamique de groupe » avaient montré la voie dès la première moitié du 20e siècle. On pense notamment aux travaux de Lewin sur ces questions.

Ces deux orientations du courant fonctionnaliste trouvent une illustration claire dans le modèle de Thiebaud et Rondeau (1995). Les auteurs y distinguent « l'approche produit »[33] et « l'approche processus » du conseil en management. Par produit, « on réfère à toute formule de gestion visant tant la mise en place d'une philosophie de gestion (ex : qualité totale) que l'élaboration d'une pratique de gestion (par exemple : rémunération) » (Ibid. p.94). Le consultant intervient en utilisant son produit qui est considéré comme ayant une valeur intrinsèque. Il est associé à une méthode d'application et est censé donner des résultats systématiques. « Le consultant a pour rôle de produire un diagnostic et des recommandations à l'aide des connaissances et outils dont il possède l'expertise […] la logique du changement découle de la rationalité même du produit » (Ibid.). Par processus, à l'inverse, on entend au sens large « la manière dont le système fonctionne et produit ses résultats (par exemple : modes de résolution de problèmes, communication interpersonnelle, etc.) ». L'objectif du consultant est d'intervenir sans solution préconçue, et de bâtir une relation d'aide qui permettra au client d'identifier les dysfonctionnements et de s'approprier les solutions. Dans ce contexte, le succès de la prestation dépend plus de la relation de confiance et du type de collaboration bâtie entre le client et le consultant, que de l'efficacité du diagnostic ou de la solution proposée. Le consultant reste néanmoins, comme nous l'avons suggéré plus haut, un « expert en processus » qui dispose d'une compétence technique clairement identifiée.

Quelle que soit leur orientation, on peut dire que les approches fonctionnalistes sont largement exemptes d'interrogations d'ordre social ou culturaliste sur la valeur des prestations de conseil. Elles se penchent essentiellement sur le « comment ça marche ? », au cours de la réalisation des prestations, étant entendu que ces dernières ont une valeur effective, intrinsèque, autonome, qui réside dans le savoir créé et mis en œuvre par les consultants. Dans les deux cas, une forme d'expertise est mise en avant, qu'elle soit substantielle (approche produit) ou plus procédurale (approche processus).

---

[33] Dans la typologie de Schein (1969), il s'agirait à la fois de « la relation d'expertise » et de « l'approche médecin/patient ».

Les consultants comme professionnels de la persuasion : l'approche critique

Là encore, quelques remarques préliminaires s'imposent. L'approche critique (Clark et Fincham 2002) à laquelle nous faisons référence est distincte des discours vulgarisés que l'on trouve dans la presse, des critiques sensationnalistes de consultants (voir par exemple O'Shea and Madigan 1998) ou encore des plaisanteries habituelles du type : un consultant est quelqu'un qui vous emprunte votre montre pour vous dire l'heure qu'il est, puis repart avec la montre dans sa poche. L'approche critique a certes connu un regain d'intérêt après les faillites retentissantes de multinationales au début des années 2000 (et notamment celle d'Enron) mais son origine remonte aux très sérieuses « *critical management studies* » (Alvesson et Willmot 1992) des années 1990. Elle s'est développée en réponse aux multiples analyses fonctionnalistes qui, pour certains auteurs, ne parvenaient pas à rendre compte d'une réalité pratique où la manipulation des symboles, des images, des impressions, est omniprésente.

L'approche critique s'appuie sur deux présupposés. D'abord, les consultants sont soumis à un impératif commercial qui fausse leur posture de neutralité et leur prétention au savoir objectif. Ensuite, l'activité de conseil en management est caractérisée par une forme « d'ambiguïté du savoir » (Alvesson 1993) déployé dans des environnements dont le niveau de complexité interdit toute ambition de rationalité instrumentale. Les consultants doivent composer avec des situations incertaines dont les contradictions ne peuvent être objectivement éclaircies ; par ailleurs, ils ne disposent ni d'un savoir codifié, ni de principes clairs d'intervention : "ambiguity means that the possibility of rationality - clarifying means-ends relationships or exercising qualified judgement - becomes seriously reduced." (Ibid., p.1001). McCaskey (1982, cité par Bolman et Deal 1996) donne un aperçu des ambiguïtés organisationnelles avec lesquelles les consultants doivent composer : ils ne savent pas avec certitude quel est le problème, ils ne savent pas avec certitude ce qui se passe réellement, ils ne sont pas certains de savoir ce qu'ils veulent, les ressources dont ils ont besoin font défaut, ils ne savent pas avec certitude qui est censé faire quoi, ils ne savent pas avec certitude comment obtenir ce qu'ils veulent, ils ne savent pas avec certitude comment déterminer s'ils ont réussi ou non. Ces ambiguïtés de la pratique confèrent aux stratégies symboliques de persuasion et aux procédés de création de sens déployés par les consultants une importance décisive. Legge (2002) ajoute que les professionnels créent eux-mêmes l'incertitude dans laquelle ils évoluent par la promotion constante d'innovations. Ces espaces d'ambiguïté sont un terrain propice à la mise en place de systèmes d'autojustification et d'autolégitimation se nourrissant de mythes et

de discours particuliers, et dont la fonction est de persuader la clientèle de la valeur du service fourni.

Selon l'approche critique, le consultant n'est plus un expert mais un *professionnel de la persuasion* qui utilise une série d'artifices psychosociaux pour vendre des prestations et prouver leur efficacité. Pour Fincham (1999), les consultants cherchent avant tout à démontrer la valeur de leurs prestations « through what is latent in [their] discourse: its range of rhetorical techniques, ways of controlling the image that clients receive, the definition of client problems » (p.336). S'inspirant des théories néoinstitutionnalistes, la littérature critique soutient l'idée que c'est la croyance en l'efficacité de certaines solutions proposées par les consultants - plutôt qu'une quelconque efficacité prouvée ou « réelle » - qui détermine le comportement des agents économiques. Elle étudie donc largement les dimensions sociales et culturelles de la pratique en accordant une attention particulière aux stratégies discursives des consultants. Le *storytelling* (Clark et Salaman 1996b), *dramatization* (Clark et Salaman 1996a), *authority argument*, *packaged intruments* (Legge 2002, Whittle 2008), *branding* (Kärreman et Rylander 2008), *managerial myths*, *management fashions* (Abrahamson 1991) sont décrits comme autant de tactiques utilisées par les consultants pour manipuler la perception qu'ont leurs clients de ce qui est vrai, efficace, problématique, de ce qui a de la valeur.

A titre d'exemple, la théorie des « modes managériales » (Abrahamson 1991, 1996) affirme que sous couvert d'efficacité et de rationalité, les techniques fonctionnalistes du management sont soumises à des effets de modes et sont activement disséminées par des *fashion setters* au premier rang desquels se trouvent les consultants. Ainsi, ils ont été les hérauts successifs de techniques comme le *total quality management*, *zero based budgeting*, *just in time*, *business process reengineering*, *corporate culture*, *activity based costing*, etc. Pour l'auteur, chaque mode est présentée comme étant à la pointe de la technique managériale et associée à un discours rationalisant, alors qu'elles sont cycliques, changeantes et qu'elles ont une fonction commerciale pour les professionnels qui les promeuvent (pour une discussion du succès des modes managériales, voir Giroux 2007).

Pour forcer la comparaison avec les courants fonctionnalistes exposés supra, on peut dire l'approche que critique ne s'intéresse pas seulement au « comment ça marche ? » mais également au « pourquoi ça marche ? ». Elle pose donc un regard attentif sur les dimensions

sociales et culturalistes de la pratique du conseil, présentée comme une forme de manipulation des symboles, un management des impressions, une somme de tactiques discursives dont la valeur intrinsèque ou objective est contestée. On observe donc une forme de polarisation de la compréhension de la valeur du conseil en management dans la littérature, entre un courant fonctionnaliste (valeur objective, intrinsèque) et un courant critique (valeur subjective, issue de représentations sociales et culturelles). La figure 1.3 présente une synthèse des oppositions de fond entre ces deux conceptions de la pratique :

	Functionalist image: Client as buyer	Critical image: Client as victim
Why use consultants?	Knowledge or resource deficiencies, independent judgment	Cognitive and socio-psychological needs emerging from the characteristics of the managerial task
Nature of the client	Competent buyer who hires and fires, critical evaluators of consulting advice	Naive, anguished victim of consultant's persuasive strategies
Nature of the consultant	Provider of a knowledge-based service at the client's request	Manipulator of symbols in order to create impressions of value
Nature of the client-consultant relationship	Contractual, arm's length relationship with the client in control	Exploitive relationship with the consultant in control
Limitations to the client-consultant relationship	Consultant's superior knowledge and expertise	Dependence on repeat sales, character of inter-firm and managerial structures, client's knowledge and expertise

Figure 1.3. Les deux images de la relation client-consultant

(Source: Werr and Styhre 2002, p.46)

En introduction, à partir de quelques exemples empiriques, nous avons été frappés de voir à quel point la question de la valeur était une préoccupation centrale des consultants sur le terrain. Nous avons par ailleurs constaté que cette valeur s'incarnait dans des phénomènes multiples, concrets, problématiques et relationnels. Une brève revue des travaux existants sur le conseil en management confirme ces observations. Les caractéristiques de la prestation de conseil (intangibilité, interaction, hétérogénéité, périssabilité), le contenu fragmenté de la discipline managériale et de la structure très ouverte du marché contribuent à exacerber la problématique de la valeur du conseil en management, parfois reformulée autour de notions proches comme celles de qualité, d'efficacité ou de légitimité. A tel point que cette question

est majeure dans la littérature scientifique, théâtre d'une opposition marquée entre deux approches de la pratique, les approches fonctionnaliste et critique. Dans la section suivante, nous montrons en quoi les outils de la sociologie pragmatiste permettent de décaler cette opposition et de poser un regard original sur l'activité des consultants.

2. Comprendre cette tension sous un angle pragmatiste : de la valeur à la mise en valeur du conseil en management

Le cadre théorique que nous détaillons dans les sections qui suivent ne doit pas être pensé comme une cage extérieure, transcendante et universelle, qui viendrait contraindre notre terrain. Il s'agit plutôt d'un guide souple et opératoire, condamné à être entièrement débordé par des données empiriques elles-mêmes gorgées de théorie.

A ce stade de la réflexion, le lecteur aguerri ne peut qu'être frappé par la justesse des analyses proposées par la littérature scientifique. Elles renvoient sans doute à des types de conseil, des types de mission, des types de praticiens, ou simplement des moments différents, mais toutes capturent une part de l'activité des consultants en management. Car la pratique du conseil est hybride et se satisfait mal des dualismes maintenus dans la littérature. Aucune solution technique ne peut se passer de l'assentiment du client pour être mise en œuvre efficacement. Le consultant peut, pour structurer une relation avec ses clients, avoir recours à un certain nombre de dispositifs, d'outils et de méthodologies très formelles, qui puisent leur logique dans des sciences nomothétiques ou intègrent des données quantitatives. Il peut être expert dans un domaine fonctionnel et avoir besoin, pour produire un diagnostic pertinent, d'établir une relation de confiance avec les internes et de circuler dans le système-client.

Nous cherchons donc à traiter la question de la valeur en collant aux préoccupations des acteurs, mais en décalant les dualismes de la littérature, entre fonctionnalisme et critique, entre savoir-faire et savoir être, entre compétence technique et compétence sociale. Si notre cœur penche résolument du côté fonctionnaliste, il nous paraît néanmoins nécessaire, précisément pour comprendre le « comment ça marche » de la pratique, d'intégrer dans l'analyse les microphénomènes culturalistes au cœur des développements critiques. Néanmoins, pour produire ce décalage, un basculement dans la compréhension de la valeur

est nécessaire. Les outils conceptuels du pragmatisme et en particulier la notion de *mise en valeur* nous donnent des clefs pour y parvenir.

Ainsi, il s'agira, dans les développements qui vont suivre, de s'inspirer des travaux de John Dewey et de la sociologie pragmatiste pour proposer une compréhension originale de la pratique du conseil en management. Nous allons voir que la valeur de la prestation ne doit être perçue ni comme une propriété objective du service, comme le suggère le courant fonctionnaliste, ni comme une représentation subjective de clients plus ou moins manipulés, comme le laissent supposer certaines analyses critiques, mais comme le résultat *d'opérations pratiques de mise en valeur* qui associent ces deux mouvements dans une logique relationnelle. Chez Dewey, la valeur n'est ni abstraite, ni intrinsèque ; elle s'éprouve dans l'action, se performe, de manière changeante en fonction des situations. Et pour autant elle existe, au sens le plus simple du terme, objective, réelle, dès qu'on a su la faire advenir. Ainsi, si la valeur d'une prestation de conseil est largement interactive et en permanence réajustée en fonction du besoin des clients, elle n'en demeure pas moins évidente quand les conditions de félicité de l'action sont réunies.

L'objectif de la discussion qui suit est d'entrer plus avant dans la présentation de la *Theory of Valuation* de John Dewey et de montrer en quoi elle est pertinente pour comprendre le fonctionnement de la prestation de conseil. Nous verrons ensuite que cette approche de la valeur a influencé certaines conceptions de la sociologie économique, dont nous présenterons plusieurs développements proches de notre analyse. Dans une troisième section, nous nous pencherons en particulier sur la notion de mise en valeur appliquée à la pratique du conseil en management.

2.1. La théorie de la valuation de John Dewey

Les propos qui suivent sont basés sur une compilation de textes de Dewey traduits et présentés par Alexandra Bidet, Louis Quéré et Gérôme Truc (2011). Ces textes, qui nous servent de corpus pour la présente analyse, correspondent au bref ouvrage *Theory of Valuation* paru en 1939 dans l'*International Encyclopedia of Unified Science*, et à trois articles : « The Objects of Valuation », paru en 1918 dans le *Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods* ; « Value, Objective Reference and Criticism » paru en

1925 dans le *Philosophical Review* ; et enfin « Some Questions about Value » paru en 1944 dans le *Journal of Philosophy.* Les intuitions et arguments exposés dans ces textes trouvent un écho dans d'autres ouvrages que nous utiliserons par ailleurs ponctuellement : *Logic : The Theory of Inquiry* paru en 1938, ou encore *The Quest for Certainty* qui date de 1929. Si Dewey est philosophe, sa pensée, résolument orientée vers l'action, a une influence grandissante en sciences sociales et en management.

Comme nous l'avons suggéré en introduction, les pragmatistes ne conçoivent la valeur ni comme une propriété objective des objets, ni comme une projection ou une représentation des individus. La valeur est définie comme une activité pratique de *valuation*, c'est-à-dire comme un *rapport* des individus aux choses et aux gens qui les entourent. Pour reprendre la formule de Muniesa (2012), on peut dire que : « Dewey's flank movement consists in a shift in subject matter from value (or values) to valuation, considered explicitely as an action » (Ibid., p.25). Ce rapport au monde n'est toutefois pas relatif ou insaisissable, car il s'exprime dans des comportements observables qui attestent d'un « attachement à des objets tenus pour bons » (Dewey 1939, p.33). Ces comportements résultent de « l'exercice de l'intelligence dans le traitement d'une situation concrète » (Ibid. p.9) au sens où ils répondent à une logique. Muniesa (2012) poursuit, citant Dewey:

> [s]peaking literally, there are no such things as values... There are things, all sorts of things, having the unique, the experienced, but undefinable, quality of value. Values in the plural, or value in the singular, is merely a convenient abbreviation for an object, event, situation, res, possessing the quality. Calling the thing a value is like calling the ball struck in baseball, a hit or a foul". (Dewey, 1923: 617, emphasis in the original) Emphasis on the activity, process or practice of valuation rather than on value as something in itself was critical in Dewey's attempts at pulling the debate away from what he called the 'idealistic-realistic controversy'. Considered in the terms of the modern 'objective–subjective' bipolar scheme, the controversy quite fades away: to say of something that it is 'done' subjectively or objectively is less mutually exclusive than to say that it 'is' subjective or objective (Muniesa 2012, p.25).

Selon l'approche pragmatiste, il ne s'agit donc plus de chercher les quelques variables ou les facteurs clefs de succès qui garantissent la valeur d'une prestation, comme le font certaines analyses fonctionnalistes. Il ne s'agit pas davantage d'affirmer que la valeur se fonde sur des impressions ou sur une rhétorique professionnelle, ou qu'elle est assise sur une représentation interne. Il s'agit de tenir compte des deux mouvements dans une logique relationnelle. La

valeur est un attachement pratique des gens aux choses, mais il serait faux de croire que les gens s'attachent aux choses sans raison et que les choses elles-mêmes, et par les relations qu'elles entretiennent entre elles, ne constituent pas un appui à ces attachements.

Ce glissement de l'étude de la valeur à celle des opérations de *valuation* présente selon nous deux intérêts qui constituent des postulats théoriques forts de la thèse. D'une part, pour comprendre la valeur de la prestation, il est impératif de coller au terrain et d'observer, concrètement, comment les choses se passent. D'autre part, il nous est possible d'avoir une conception très ouverte de la valeur qui se structure autour d'une multiplicité de phénomènes cognitifs, sociaux, matériels, et décale les oppositions classiques entre les valeurs morales et la valeur économique ou entre valeur intrinsèque et valeur extrinsèque. Mais avant d'aller plus loin sur cette question, il est intéressant de revenir au texte original de Dewey.

Dans sa *Theory of Valuation,* l'auteur définit la valeur comme *ce à quoi nous tenons manifestement*, comme un comportement attestant d'un attachement à des objets tenus pour bons. A la fin de l'ouvrage, il précise qu'il s'agit des « règles d'une procédure méthodique pour conduire les investigations qui doivent déterminer les conditions et les conséquences de différents modes de comportements » (Bidet *et al.* 2011, p.156). L'auteur récuse donc la séparation classique entre normes et valeurs, avec cette idée que les normes seraient des règles de conduites, et les valeurs des principes définissant les fins générales de l'action. Les principes et les raisons sur lesquelles sont fondées les valeurs « ne sont pas des absolus transcendant l'expérience, mais de simples généralisations tirées de l'expérience antérieure » (Ibid. p.10). De même, il récuse la théorie émotiviste qui voudrait que les énoncés exprimant « des jugements moraux, ou des jugements de valeur, ne soient que des manifestations de sentiments, d'émotions, ou bien des expressions d'approbation ou de désapprobation », qui ne sont pas susceptibles d'être vrais ou faux ; car ce genre d'argument implique « que les questions d'éthique et les choix de valeur ne peuvent être ni discutés, ni fondés rationnellement » (Ibid., p.13).

Afin de mieux comprendre la notion de *valuation*, nous allons nous arrêter sur trois points saillants de la théorie de Dewey. Ils nous intéressent particulièrement dans le cadre de notre étude de la prestation de conseil en management. Ils concernent (1) les deux moments de la *valuation*, (2) la *valuation* comme démarche située, (3) la théorie de l'indissociabilité des moyens et des fins dans le processus de *valuation*.

Les deux moments de la valuation

Pour Dewey la *valuation* (1) se déroule en deux temps : d'abord un (a) acte d'appréciation spontanée, puis un (b) acte d'évaluation. L'appréciation (a) renvoie à des comportements affectifs moteurs qui font que l'on aime, que l'on désire, que l'on s'attache, que l'on est attiré, de manière très première et spontanée. Ces comportements ont lieu en permanence et doivent être considérés comme des faits. « Les valeurs[34] sont d'abord des faits, elles font partie de ce qui simplement se produit. Ce qui se produit n'est en effet pas neutre mais présente le plus souvent des qualités : bon, mauvais, agréable, désagréable, précieux, utile, douloureux, effrayant, attrayant, répugnant, etc. En tant que faits, il n'y a rien à dire des valeurs sinon qu'elles existent […] » (Ibid., p.20). Là encore, il faut le souligner, l'appréciation spontanée est conçue comme un comportement et non comme un état intérieur, un sentiment. Dewey prend l'exemple d'un bébé qui pleure, les pleurs étant perçus comme une forme de stimulus organique déclenchant chez la mère un comportement ; ils sont « compris par d'autres personnes comme des *signes* d'un état organique ; ainsi traités comme signe ou comme symptômes, ils provoquent chez ces personnes une certaine forme de comportement en réponse » (Ibid., p.79). Un désir ou un sentiment qui resterait purement intérieur, qui n'engendrerait ni réaction organique observable, ni comportement particulier, ne serait à proprement parler pas un acte de valuation, mais relèverait de la fantaisie ou du rêve.

L'acte d'appréciation spontanée se transforme ensuite en ce que Dewey appelle un (b) acte d'évaluation, c'est-à-dire la formation d'un jugement à partir de ces appréciations premières qui, en tant qu'elles appartiennent au domaine du comportement situé, peuvent faire l'objet de comparaisons et d'analyses. Pour travestir un exemple de l'auteur, l'appréciation « j'aime ce consultant », se traduit progressivement en un jugement de l'ordre « ce consultant est compétent parce que… ». L'évaluation est une opération intellectuelle qui juge, qui compare et qui classe. Pour Dewey, elle correspond à une *généralisation* qui établit des règles de comportement et indique le meilleur moyen d'atteindre des résultats ; elle est relationnelle au sens où elle associe et met en perspective des situations présentes avec des situations désirées, ou des moyens avec des fins désirées ; et enfin « ces propositions, comme généralisations, peuvent reposer sur des propositions empiriques, validées scientifiquement et être elles-mêmes testées en comparant les résultats obtenus à ceux escomptés » (Ibid., p.104).

---

[34] Pour Dewey, la distinction entre valeur et valeurs n'a pas lieu d'être, et il utilise les termes indistinctement.

Il faut bien comprendre que « les appréciations immédiates que constituent les valeurs en tant que faits et les appréciations évaluatives en tant que jugements ne constituent pas deux réalités distinctes, mais sont au contraire étroitement articulées au sein des « valuations » : elles sont les deux faces, les deux moments de nos valuations » (Bidet *et al.* 2011, p.22). Le mouvement décrit ici est absolument décisif en ce que, d'une part, il introduit une composante émotive et morale dans les opérations intellectuelles de calcul des intérêts et, d'autre part, il introduit une forme d'objectivité et de rationalité dans des appréciations d'ordre émotif, et qui sont finalement susceptibles d'être observées et analysées.

C'est ce que l'on constate sur le terrain : si la prestation de conseil s'opère dans le flot continu des émotions et des ajustements d'appréciation, il n'en demeure pas moins que certains comportements ont, par expérience, plus de valeur que d'autres, pour des raisons qu'il est possible d'analyser. Traquer ces deux mouvements comme corrélatifs, dans l'action, sans chercher à les expurger, donne à la compréhension des activités de *valuation* une tonalité ouverte, qui ressemble à une forme d'économie morale, ou les phénomènes cognitifs et sociaux sont finalement indissociables. Et la barrière si chère à la pensée occidentale entre la valeur et les valeurs n'a plus lieu d'être puisqu'elles relèvent de la même opération pratique de *valuation*. Les consultants ont une fâcheuse tendance à expurger la dimension affective, psychologique ou émotive de leur pratique, pour lui trouver des déterminants d'ordre « scientifique » ou « évaluatif » pourrait-on dire. Ils ratent à notre sens la moitié du phénomène. Notre posture dans cette thèse est bien de nous pencher sur les relations entre les deux pôles, plutôt que d'en choisir un en particulier.

La valuation comme démarche située

Dewey considère par ailleurs, et c'est un autre élément important de sa théorie, que la *valuation* est (2) une démarche située. On ne peut comprendre un processus de *valuation* indépendamment du contexte local dans lequel il opère. Plusieurs arguments sont avancés.

D'abord, (a) en tant que comportement situé, la *valuation* est considérée comme une pratique sociale, c'est-à-dire relevant « d'une interaction ou d'une transaction avec deux personnes ou plus » (Ibid., p.83). Nous l'avons vu plus haut avec l'exemple du bébé, le comportement organique est interprété comme un signe par les autres, et les opérations de *valuation* résultent

fréquemment d'une forme d'interaction. Il y a, dans la théorie de la *valuation* de Dewey, une dimension interactionniste, dans la mesure où elle affirme que nous faisons sens et attribuons de la valeur aux objets en fonction de cadres interprétatifs qui sont définis collectivement dans l'interaction. Nous verrons par la suite l'importance des interactions client-consultant dans la composition de la valeur des prestations. Une chose est sûre à ce stade : chaque client ou consultant a virtuellement une définition singulière de la valeur de la prestation et il est impératif qu'un cadrage mutuel s'opère dans l'action pour que les deux parviennent à s'entendre.

Ensuite (b) la *valuation* implique une relation à l'environnement au sens strict du terme : Dewey parle de « faits spatiotemporels observables » (Ibid., p.30). Déterminer la valeur d'une perle, implique au moins d'avoir de la lumière et un appareil d'optique. Les processus de *valuation* sont outillés ; ils entrent dans une relation concrète avec le monde matériel. La notion de dispositif de *valuation* chère aux *Science & Technology Studies* est donc conforme, au sens d'une association d'humains et de non-humains dans des opérations pratiques de *valuation*. C'est toujours en relation avec un environnement matériel concret que le désir opère : « plus la connexion est manifeste entre la *valuation* d'objets pris comme fins et le désir et l'intérêt, plus il devrait être évident que, le désir et l'intérêt n'ayant aucun effet s'ils n'interagissent pas coopérativement avec les conditions environnantes, la *valuation* du désir et de l'intérêt comme moyens corrélés à d'autres, est la seule condition d'une évaluation valide des objets pris comme fins » (Ibid., p.111). Et l'on verra que la relation de service n'est jamais dépourvue d'appuis matériels concrets qui permettent de la structurer et de la stabiliser.

Finalement, (c) Dewey insiste sur le fait que les phénomènes de *valuation* apparaissent quand le cours d'une situation concrète est déstabilisé ; il n'y a pas de tension vers le désirable quand le monde coule de source :

> [l]e désir n'émerge que quand « quelque chose fait question », quand il y a un problème dans une situation donnée. A l'analyse, ce quelque chose s'avère lié à la présence d'un défaut, d'un manque, dans la situation telle qu'elle existe – un manque qui est source de conflit entre les éléments existants. Quand les choses suivent leur cours sans rencontrer de difficultés, aucun désir n'émerge et aucune occasion ne se présente de projeter des fins-en-vue. Sans difficultés signifie en effet qu'il n'est besoin ni d'effort, ni de lutte. Il suffit de laisser les choses suivre naturellement leur cours. Aucune occasion ne se présente d'enquêter sur ce qu'il

> vaudrait mieux qu'il advienne dans le futur, donc de projeter un objet pris comme fin. (Ibid., p.118-119)

L'idée est importante : les processus de *valuation* apparaissent quand les situations concrètes sont posées comme problématiques. Et c'est pour les résoudre que les acteurs s'engagent dans des processus de *valuation* qui transforment à la fois la situation et les sujets engagés. Néanmoins, si elles s'apparentent à une forme de comportement situé, les opérations de *valuation* ne sont pas exemptes de possibilités de généralisation. On reproche souvent le relativisme de la pensée pragmatiste, on voit ici que chez Dewey elle est une pure empirie, qu'elle est une doctrine qui épouse parfaitement la méthode scientifique, telle que la science expérimentale moderne a pu la concevoir.

L'indissociabilité des fins et des moyens dans les opérations de valuation

Enfin, nous souhaitons insister sur un troisième point de la thèse de Dewey qui concerne les relations entre les fins et les moyens dans la théorie de la *valuation*. Il permet de montrer en quoi l'opposition entre valeur intrinsèque et valeur extrinsèque n'a pas lieu d'être dans la mesure où la *valuation* correspond à *une mise en relation* (de l'individu et des choses, des individus et des choses entre eux, des situations actuelles et des situations désirées). Le point de départ de l'auteur est le suivant : « on a reproché à cette conception [de la *valuation*] de ne pas distinguer les choses bonnes et justes en elle-même, immédiatement, intrinsèquement, et les choses simplement bonnes pour quelque chose d'autre. […] Cette objection nous oblige à nous pencher sur les relations que les catégories de *moyens* et de *fins* entretiennent entre elles[35] » (Ibid., p.136).

Pour Dewey au contraire, il est impossible de dissocier les moyens et les fins lorsque l'on observe les processus de *valuation*, car elles sont corrélatives, pour plusieurs raisons. D'abord, (1) parce que chaque fin peut être considérée comme le moyen d'une fin supérieure, et dans le flux continu des événements, les chaînes de causalité sont toujours ouvertes. Il n'y a

[35] Bidet et al (2011) précisent : « la vulgarisation de la distinction bien connue de Max Weber entre rationalité en valeur et rationalité en finalité, et la formule du modèle de la « rationalité limitée » de Herbert Simon ont pourtant contribué à entretenir cette représentation en sociologie, en favorisant une distinction tranchée enter moyens et fins, entre l'ordre du calcul et celui des valeurs, ou encore entre le technique et l'économique » (Bidet et al, 2011 p.43)

donc pas de fin en soi mais un continuum de fins et de moyens : « dans toutes les sciences physiques (en prenant ici « physique » comme synonyme de non humain) on considère aujourd'hui que tout « effet » est aussi une « cause » ou, plus exactement, qu'il n'arrive rien qui soit *final*, c'est-à-dire ne participant pas d'un flux continu d'événements (Ibid., p.133). Dans le monde humain, on fantasme des causes finales comme si le cours des événements pouvait parvenir à un arrêt complet. Ensuite (2), parce qu'une fin ne prend sa valeur que par la mobilisation active des moyens qui permettent de l'atteindre, en fonction des situations concrètes : « L'examen des expériences où sont formées des fins-en-vue et où la délibération transforme des tendances spontanées en un désir choisi, révèle que c'est l'évaluation des conditions existantes en tant que moyen qui détermine, dans sa composition concrète, l'objet finalement valué comme fin à atteindre » (Ibid., p.106). Ou encore : « sur le plan empirique, la valeur qu'une personne attache à une fin donnée ne se mesure pas à ce qu'elle *dit* de sa préciosité, mais au soin qu'elle met à obtenir et à utiliser les *moyens* sans lesquels cette fin ne peut être atteinte » (Ibid., p.109). Ainsi, les logiques séquentielles d'analyse des prestations de conseil présentent selon nous la faiblesse de dissocier le processus d'intervention de son résultat, quand précisément les chaînes de causalité sont beaucoup plus complexes et mêlées.

Cette conception de la relation entre les fins est les moyens nous intéresse particulièrement car elle tend à contester la possibilité d'une valeur intrinsèque aux choses. « L'erreur, affirme Dewey, consiste à penser que ce que l'on qualifie ainsi [c'est-à-dire d'intrinsèque] est extérieur à toute relation et peut-être, par conséquent, tenu pour absolu. Les *moyens*, par exemple, sont par définition relationnels – ils sont médiatisés et médiatisants, puisque ce sont des intermédiaires entre une situation qui existe et une situation que l'on veut faire exister en les utilisant. Mais le caractère relationnel des choses employées comme moyens ne les empêche pas d'avoir leurs propres qualités immédiates […]. A strictement parler, l'expression « valeur intrinsèque » comporte une contradiction dans les termes. Les propriétés relationnelles ne perdent pas leur qualité intrinsèque du simple fait que leur existence est *causée* par quelque chose « d'extrinsèque ». Une théorie qui soutiendrait cela aboutirait logiquement à la conclusion qu'il n'existe pas la moindre qualité intrinsèque, puisque l'on peut montrer que des qualités comme rouge, doux, dur, etc., sont causalement déterminées pour ce qui est de leur occurrence » (Ibid., p.110). Si l'on en croit cette idée, la valeur de la prestation réside dans la relation de service entre le client et son consultant, ce qui ne signifie pas pour autant que le contenu de cette relation n'est pas susceptible de comporter des éléments stables, qui valent pour eux-mêmes, et qui servent d'appui à la relation.

Nous voyons donc, dans les développements qui précèdent, que si la théorie de la *valuation* est une approche située et pratique, elle n'en demeure pas moins outillée et systématique sur le plan intellectuel. La figure 1.4 présente les principaux éléments de la théorie que nous venons d'exposer :

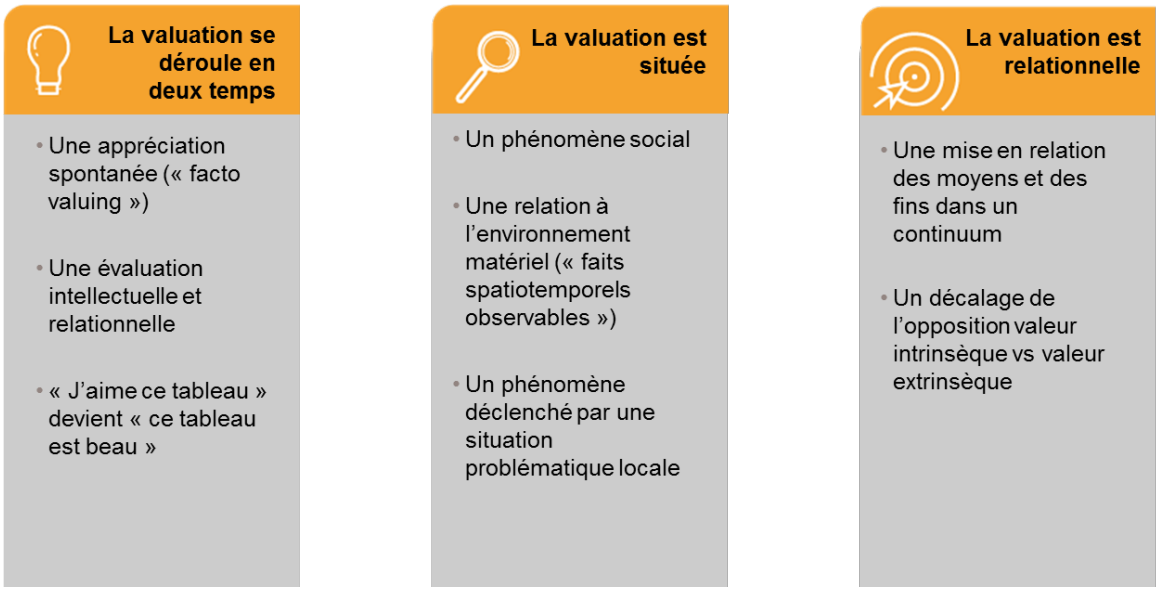

Figure 1.4. Les points saillants de la théorie de la *valuation* de John Dewey

Dans la section suivante, nous allons voir que la théorie pragmatiste de la *valuation* a eu une influence importante sur certains développements de la sociologie économique. Il s'agit donc de poursuivre la discussion sur ce terrain, afin d'introduire progressivement cette notion de mise en valeur au cœur de notre analyse de l'activité des consultants.

2.2. Eléments pour une sociologie pragmatiste de la valeur

Le thème de la valeur est au cœur d'une discussion très active en sciences humaines, qui prend place au carrefour de l'économie, de la sociologie et de l'anthropologie. Evoqué de longue date, il connaît toutefois ces dernières décennies un retentissement important en sociologie économique. Les chercheurs affichent leur volonté de rouvrir « la boîte noire de la valeur » pour la soumettre à des analyses variées (Granovetter 1985, Boltanski et Thévenot 1991, Karpik 1989, 2007, Callon 1999, Callon et Muniesa 2005, Callon *et al.* 2007, Laval

2007, Stark 2009, 2011, Vatin 2009, Bidet *et al.* 2009, Muniesa 2011) qui mettent en perspective le formalisme des modélisations économiques.

L'objectif de cette section est de positionner notre argument dans un débat plus contemporain dont certains développements sont si célèbres qu'il nous est impératif d'en brosser rapidement les contours. Nous allons voir que la théorie pragmatiste de la valeur est une ressource importante pour des chercheurs qui, 1) contre la coupure traditionnelle entre le registre économique et moral de la valeur, 2) cherchent à repenser le fonctionnement des marchés et les mécanismes de coordination, 3) ainsi que le travail et l'engagement des individus dans leur activité[36].

Une coupure traditionnelle entre le registre économique et le registre moral de la valeur

Dans sa « théorie anthropologique de la valeur », David Graeber (2001) pointe le triple sens de la notion de valeur :

> "values" in the sociological sense : conceptions of what is ultimately good, proper, are desirable in human life,
>
> "value" in the economic sense: the degrees to which objects are desired, particularly, as measured by how much others are willing to give up to get them,
>
> "value" in the linguistic sense, which goes back to the structural linguistics of Ferdinand de Saussure (1966), and might be most simply glossed as meaningful difference (Ibid., p.1-2).

Nous avons vu que la théorie de John Dewey permettait d'associer ces trois acceptions dans l'action : pas de dissociation entre actes appréciatifs et évaluatifs, valeurs comme faits spatio-temporels observables s'exprimant dans des comportements actifs, logique relationnelle de la *valuation* qui fonctionne par différenciation au sein d'un système. Néanmoins, il faut savoir que cette conception prend à revers bon nombre d'analyses plus répandues.

Car dans l'imaginaire collectif, le thème de la valeur est accaparé par la discipline économique. En particulier, il s'inscrit dans le schéma initié par Léon Walras (1988 [1874]) et

[36] Le propos ne respecte ni le sens de la chronologie, ni l'unité thématique des disciplines ou des concepts.

achevé par Pareto (1909 [1981]), celui de l'équilibre général, qui fait du marché le théâtre des déterminations de la valeur d'une commodité par l'ajustement de l'offre et de la demande autour d'un prix constituant une mesure suffisamment bonne de son utilité. Selon cette définition - qui a supplanté progressivement les approches plus substantialistes de la théorie économique classique[37] - on ne cherche plus tant à déterminer ce qui donne de la valeur aux choses, qu'à analyser les mécanismes de fixation des prix et, comme s'y emploie la microéconomie, à démontrer mathématiquement leurs rapports aux utilités marginales.

Cette interprétation économique de la valeur a progressivement supplanté toute approche alternative. A tout le moins, il existe une coupure entre *une valeur* marchande, perçue comme rationnelle car issue du calcul des intérêts, et *des valeurs*, qui relèvent de la morale ou de la sociologie, et sont considérées comme subjectives et relatives[38]. Pour l'expliquer, les chercheurs font parfois référence à une querelle disciplinaire née au début du XXe siècle dans les couloirs de l'université de Harvard, et que Stark (2009) appelle le « Pacte Parsonien ». Talcott Parsons, sociologue américain à l'origine d'une théorie de l'action ambitieuse, avait compris qu'il devait éviter de marcher sur les plates-bandes de la discipline économique alors toute puissante, pour être en mesure de mener à bien son projet de refonte des sciences humaines. Il se mit donc d'accord avec ses collègues du département d'économie pour se partager le champ d'investigation de la valeur : « you economists, study value ; we sociologist, will study values. You will have claim in the economy, we will stake our claim on the social relations in which economies are embedded […] Parson's Pact suggest that we must choose a single vantage point – value *or* values, economy *or* social relations » (p.7).

Pour comprendre la distinction courante entre *la* valeur économique et *les* valeurs morales, éthiques ou spirituelles, la querelle disciplinaire a son importance, certes. Mais il faut voir qu'elle n'est que la partie émergée d'un périscope qui s'enfonce dans vingt-cinq siècles de débat intellectuel et qui conduit logiquement vers ce résultat. Christian Laval (2007) en donne

---

[37] Nous n'entrons pas ici dans les multiples débats sur la valeur qui ont animé la théorie économique. Par doctrines substantialistes, nous faisons référence aux travaux de Smith, Ricardo et Marx. Pour une analyse détaillée voir Mouchot (1994).

[38] Même si l'argument culturaliste est fréquemment invoqué en renfort des théories du comportement économique : "To guarantee its [the formalist theory of maximization of utility] universal applicability to a wide variety of observable realities, one simply has to posit that the ends being pursued are culturally defined" (Caliskan et Callon 2009, p.373). Graeber (2001) formule cette idée de la façon suivante : "If you are sufficiently determined, you can always identify something that people are trying to maximize" (p.8).

un panorama fort instructif. Il s'intéresse à la naissance de « l'homme économique », ce « sujet de l'intérêt » dans le sens strict et mécanique que lui donne l'économie moderne, comme produit d'une mutation mentale et intellectuelle qui a conduit l'occident à l'abandon progressif des anciens ordres sociaux hérités de la philosophie grecque (cosmologie et téléologie) et de la doctrine chrétienne du moyen âge (transcendance des fins). Cette mutation s'est faite autour des « concepts stratégiques » que sont l'intérêt et l'utilité, lesquels permettaient un transfert de justification de l'action de la transcendance vers l'immanence, et à la doctrine économique naissante de se bâtir sur le modèle de la physique newtonienne. La tentative de quantification des plaisirs et des peines, opérée par Bentham, entre dans cette ligne, et se présente finalement comme l'ancêtre de l'effort de mathématisation introduit par les théoriciens marginalistes à la fin du XIXe, Jevons, Menger et Walras, autour de la notion d'utilité. « La coupure, illustrée par le paradoxe de Mandeville[39] entre le registre économique et celui de la morale s'accomplit quand rien de l'ancien souci pour les vertus et les devoirs ne doit venir interférer dans un monde entièrement régi par des évaluations quantitatives d'utilité. Au début du XVIIIe siècle le terrain est prêt, pour une science des désirs et des satisfactions, qui ne s'encombre plus des critères désormais déclassés de la morale ; une science nouvelle qui, se délestant des valeurs anciennes, soit une science de *la valeur*. Au singulier comme la quantité dont l'économie politique est précisément la science » (Laval 2007, p.155). Et l'auteur relègue au rang de « réticences » ou de « résistances » les théories substantialistes des physiocrates et des classiques, dans un mouvement irrémédiable vers l'utilité comme fondement de la valeur, maximisée dans le cadre de l'échange sur un marché[40].

On peut dire, de manière générale, qu'une frange croissante de la sociologie économique, d'inspiration pragmatiste, cherche à entrer dans un mouvement inverse à celui exposé précédemment. Depuis les années 1980, de nombreux travaux ont en commun de vouloir sortir la question de la valeur du formalisme économique dominant pour lui donner des

---

[39] Laval (2007) situe ce qu'il appelle « le grand retournement » dans la pensée des moralistes de la fin du XVIIème et du début du XVIIIème siècle. Il trouve son point culminant dans la fable des abeilles de Mandeville (1714) dont le sous-titre à la seconde édition est le suivant : « Les vices privés font le bien public, contenant plusieurs discours qui montrent que les défauts des hommes dans l'humanité dépravée, peuvent être utilisés à l'avantage de la société civile, et qu'on peut leur faire tenir la place des vertus morales » (cité par Laval, p. 110).

[40] A noter que ce mouvement d'apurement moral de la notion de la valeur se poursuit toujours, comme en témoignent les travaux de Gary Becker (1981) dans lesquels le formalisme économique prend d'assaut les derniers bastions du monde social comme la famille.

fondements à la fois plus ouverts et plus conformes à la réalité empirique[41]. Certains se penchent sur le fonctionnement des marchés concrets et des mécanismes de coordination, d'autres cherchent à réhabiliter le travail comme source de valorisation[42]. Il est intéressant de les décrire brièvement car ils influencent notre analyse et seront abordés dans les chapitres empiriques de la thèse.

Le fonctionnement des marchés : conventions de qualité et qualification des produits

Deux corpus de travaux seront discutés ici : ceux qui relèvent (1) de l'économie de conventions et (2) les travaux de Michel Callon et de ses collègues sur la qualification des biens et des services.

Les travaux (1) des conventionnalistes ont montré que les mécanismes concrets de coordination de l'activité étaient indissociables d'une conception du bien, d'une forme de convention morale fondatrice qui réduit l'incertitude et permet d'établir un terrain commun entre les parties. Ils refusent donc la distinction entre la valeur et les valeurs en réintroduisant une composante morale dans le choix économique. « In this view, rational calculation is not

---

[41] Sans entrer dans la question des filiations et des héritages, on peut dire que la nouvelle sociologie économique entre dans le prolongement de la querelle qui a animé l'anthropologie économique d'après-guerre entre formalistes et substantivistes, avec un penchant marqué pour le camp substantiviste (Granovetter 2002). Karl Polanyi (1957) fut le premier à inventer les termes du débat dans son livre *The Great Transformation*, qui traite de l'origine et de l'organisation du marché anglais aux XVIIIème et XIXème siècles. L'auteur y démontre que l'émergence du marché libre, présentée par les auteurs classiques comme le fruit d'un mouvement naturel nécessaire à la satisfaction des intérêts individuels, est au contraire une construction socio-historique issue du pouvoir coercitif de l'état, « based as it is on institutions such as private property, national currencies, legal contracts, credit markets. All had to be created and maintained by government policy » (Graeber 2001 p.10). Polanyi appelle "formalisme économique" ce que la théorie classique considère comme les lois formelles du marché libre, c'est-à-dire un modèle abstrait de rationalité instrumentale, dans lequel les individus font des choix rationnels entre des alternatives clairement identifiées pour maximiser leur utilité. A l'inverse, les substantivistes refusent de penser l'économie comme une sphère autonome de comportement, comme un modèle abstrait qu'on pourrait déconnecter des réalités empiriques dans lesquelles il opère. "One has to take what he [Polanyi] calls a substantive approach and examine the actual process through which the society provides itself with food, shelter, and other material goods, bearing in mind that this process is entirely embedded in society and not a sphere of activity that can be distinguished from, say, politics, kinship, or religion" (Ibid. p.11). Ainsi, les substantivistes préconisent d'observer le fonctionnement du marché non pas comme un modèle abstrait de maximisation mais comme une série d'opération concrètes et, par ailleurs, ils considèrent que le marché n'est qu'une forme parmi d'autres d'allocation des richesses, à mettre au même rang que les mécanismes de réciprocité ou de redistribution. "The substantivist economy is thus an economy of action embodied in a wide variety of institutional configurations, because there are, of course, an infinite number of ways of acting and organizing for subsistence" (Caliskan et Callon 2009 p. 375).

[42] Le découpage est ici très stylisé, car les ponts sont nombreux entre les deux approches.

opposed to moral judgment; instead, rationality works within order of worth » (Stark 2009, p.13).

Dans leur ouvrage *De la Justification : les Economies de la Grandeur*, Boltanski et Thévenot (1991) jettent les bases de ce modèle théorique : « la possibilité même d'un ordre social repose sur une construction à deux niveaux – soit, d'une part, des personnes et, d'autre part, des formes de biens communs qui permettent d'établir une équivalence entre les êtres et par là, de définir leur grandeur relative » (Boltanski 1990, p.88). Les auteurs identifient six formes de bien commun structurées autour de six « cités » ou « mondes » paradigmatiques dont chacun renvoie à un principe supérieur, sorte de rhétorique conceptuelle de la justification. Ainsi, le monde de l'inspiration fait référence au génie créateur ; le monde domestique à la famille, à l'honneur, à la tradition ; le monde de l'opinion au renom, à la reconnaissance de l'auditoire ; le monde civique à l'intérêt collectif ; le monde marchand à la concurrence, à la clientèle, à la transaction ; et le monde industriel à la science, à la performance technique et à l'efficacité[43].

Le modèle des économies de la grandeur a été appliqué de diverses manières à l'étude des activités économiques. A titre d'exemple, Eymard-Duvernay (1989, 2002) développe une approche dont l'objectif principal consiste à

> [m]ettre l'accent sur la pluralité des conceptions de la qualité des produits […] comme problème fondamental de l'accord. Un même produit peut donner lieu à des interprétations différentes de sa qualité, c'est-à-dire à une pluralité de qualifications, ce qui induit des disputes structurelles sur les bonnes façons

[43] On pourrait se demander dans lequel de ces mondes l'activité des consultants s'insère en particulier. En un sens, Berglund and Werr (2000) s'y sont essayés, et concluent que la rhétorique des consultants repose à la fois sur un mythe pragmatique et sur un mythe plus rationaliste. Quant à nous, nous avons conjecturé en introduction que les consultants évoluaient dans un nouveau monde réticulaire et connexionniste associé à une cité *par projets* caractéristique du capitalisme contemporain B&C (1999). Ainsi, la pratique des consultants s'éloigne du monde industriel en même temps que déclinent les théories du management scientifique, et se distingue du monde marchand en ce que le marché des prestations de conseil est encastré dans un faisceau de relations qui contredisent la vision abstraite, impersonnelle et ponctuelle de l'échange. Au point que Glücker et Armbrüster (2003) affirment que la concurrence, sur un marché du conseil caractérisé par l'incertitude institutionnelle et transactionnelle, s'opère sur un terrain différent de celui des autres marchés. « We suggest that the main drivers of competitiveness are neither price nor measurable quality, but rather experience based trust and mechanism we label 'networked reputation' » (Ibid., p.269). Toutefois, il s'agit d'une différence de degré et non de nature, car on sait avec Chamberlin (1962) que tous les marchés sont monopolistiques à des degrés différents, et qu'ils résultent de la qualification progressive des produits et services par les vendeurs et les acheteurs. Nous discuterons ce point dans les pages qui suivent.

> d'organiser une activité économique. Cette hypothèse va bien au-delà de l'idée que les marchés sont segmentés […]. Elle engage une conception de nature politique sur le fait que les sociétés modernes sont traversées par des disputes récurrentes liées à la pluralité des conceptions du bien (p. 268).

Ainsi, pour l'auteur, la constitution de la qualité des produits dépend d'un modèle d'entreprise qui actualise une certaine conception du bien, une convention qui préexiste à l'échange et lui permet d'avoir lieu selon des termes partagés par les parties[44]. Stark (2011) adopte quant à lui une position très ouverte en considérant que la valeur des choses peut varier en fonction des « ordres de grandeur » dans lesquels elles s'insèrent, de même que des situations conflictuelles peuvent apparaître, sous forme de frictions entre différents critères d'évaluation. Ainsi, si je demande à un concessionnaire la valeur d'une voiture, je m'attends à ce qu'il me donne un prix. « But the same question in an art gallery – 'yes but what is it worth'- already suggest that value might be different from price. And when the question comes up among friends –'honey, do you really think he is worth it?'- we know that several evaluative criteria have been brought into play » (Ibid., p.8). Il insiste sur l'idée que les frictions entre ordres de grandeur différents doivent être cultivées comme principales sources d'innovation dans l'organisation : « an entrepreneurial rivalry of performance principles makes assets of ambiguity by keeping open multiple ways of redefining, and hence recombining and redeploying, resources » (Ibid., p.16).

Michel Callon et ses collègues, dans une tradition de pensée proche de la sociologie des sciences et des techniques, proposent quant à eux une série de développements sur ce qu'ils appellent la (2) « qualification » des produits et des services (Callon *et al.* 2000). Leur analyse est le produit d'un décalage important. Ils plaident pour une étude des marchés concrets, par opposition à la vision théorique proposée par les manuels d'économie. Selon eux, le marché n'est pas un lieu abstrait où s'ajustent ponctuellement une offre et une demande portant sur

---

[44] Dans un article célèbre intitulé « Conventions de qualité et Formes de coopération » paru dès 1989, Eymard-Duvernay décrit différentes conventions de qualité auxquelles sont associées des formes particulières de coordination des échanges. « Une fois la convention de qualité fixée, les critères d'efficience en découle, ce qui permet de caractériser des modèles cohérents d'activité liés à chaque convention » (Eymard-Duvernay 1989, p.331). Il en identifie trois : un mode de définition de la qualité « par le marché, en référence à des standards, en référence à des marques » (Ibid., p.346). A chacune de ces conventions de qualité correspond une configuration particulière dans l'organisation de l'entreprise et la composition des ressources, notamment la « prépondérance des immobilisations en équipements pour les produits industriels, des investissements spécifiques et des immobilisations matérielles pour les produits de marque et des coûts variables pour les produits marchands » (Ibid., p.349).

des biens préconstitués et statiques. Il s'agit au contraire d'un dispositif matériel singulier où se façonnent des relations d'échange, plus ou moins durables, entre acheteurs et vendeurs, autour de produits en constante évolution.

Ainsi, la théorie de la qualification part du principe que les caractéristiques d'un produit ne correspondent pas à une donnée stable antérieure à l'échange marchand, mais à une variable stratégique qui, au cours d'un processus continu de qualification-requalification, permet d'ajuster les caractéristiques du produit vendu au besoin de l'acheteur, et donc de permettre l'échange : « il n'y a pas de qualité qui ne soit obtenue au terme d'un processus de qualification et il n'y a pas de qualification qui ne vise à établir une constellation, stabilisée au moins pour un moment, de caractéristiques qui se trouvent attachées au produit considéré et le transforment, provisoirement, en bien échangeable sur le marché » (Callon *et al.* 2000, p.218).

Pour bien comprendre la position de Michel Callon, il faut revenir à son point de départ, à savoir la théorie de la « concurrence monopolistique » de Chamberlin (1962). Comme le remarque Callon lui-même, elle traite des notions de qualité et de qualification sans faire référence à celle d'incertitude et propose donc un renversement conceptuel important. Pour Chamberlin, les notions classiques de concurrence et de monopole conduisent à une incompréhension des marchés réels, qui sont généralement des mélanges de ces deux formes pures, puisque « tous les vendeurs sont des monopoleurs et ont pourtant des concurrents » (Chamberlin 1962, p.7), dans la mesure où « lorsqu'il existe un degré quelconque de différentiation [entre des produits sur un marché], chaque vendeur à le monopole absolu de son produit mais est soumis à la concurrence de produits de substitutions plus ou moins imparfaits » (Ibid. p.7). Trébuchet-Breitwiller (2011) précise sur ce sujet :

> La différenciation du produit (ce qui le sort de l'homogénéité) […] « peut être basée sur certaines caractéristiques du produit lui-même, telles que les particularités garanties par des brevets exclusifs, des marques de fabrique, des emballages ou récipients spéciaux, ou une originalité de qualité, de modèle, de couleur et de style » ; mais elle « peut aussi provenir des conditions qui entourent sa vente ». « Pour ne prendre qu'un seul exemple dans le commerce de détail, ces conditions comprennent des facteurs tels que la commodité d'emplacement du vendeur, sa façon de faire des affaires, sa réputation d'honnêteté, de courtoisie, d'efficacité et tous les liens personnels qui attachent le client au vendeur, ou à ceux qu'il emploie. Dans la mesure où ces facteurs et d'autres varient de vendeur à vendeur le « produit » est dans chaque cas différent, car les acheteurs en tiennent compte plus ou moins et pour ainsi dire les achètent avec la marchandise elle-

> même ». « Si l'on garde à l'esprit ces deux aspects de la différenciation, conclut l'auteur, on voit aussitôt que virtuellement tous les produits sont différenciés, au moins légèrement » (p.80).

Compte tenu de la définition que donne Chamberlin (1962) des « caractéristiques » d'un produit, à la fois intrinsèques et extrinsèques, on comprend que chaque vendeur se trouve en situation de monopole. Une des conséquences de cette définition est que tout marché réel doit être décrit en partant de chacun des monopoles singuliers qui attachent un vendeur à un client ou à une classe de clients individualisés. Dans ces conditions, « il n'y a pas lieu d'opposer des marchés avec incertitude et des marchés sans incertitude puisque tous ont en commun d'être construits à partir de produits individualisés. Le seul processus qui compte est celui de l'individualisation des produits » (Callon 2002, p. 262).

Il n'existe donc plus, selon cette conception, de modèle classique de marché qui permettrait l'ajustement d'une offre et d'une demande préexistantes autour d'un consensus formulé par le prix ; il n'existe que des situations de monopole où un acheteur « paye pour devenir propriétaire d'un bien dont les propriétés ont été ajustées à son monde » (Ibid.). L'auteur préfère d'ailleurs le terme de « produit » à celui de « bien » plus statique, car le premier « consiste en une séquence d'actions, en une succession d'opérations qui le transforment, le déplacent, le font passer de mains en mains, à travers une série de métamorphoses qui finissent par le mettre dans une forme jugée utile par un agent économique qui paye pour en bénéficier [la logique est la même pour le service] » (Callon *et al.* 2000, p.216). Et l'enjeu consiste à observer les multiples intermédiaires et réseaux actifs qui permettent cette métamorphose, c'est-à-dire l'attachement d'un acheteur à son vendeur sur un marché concret.

Ces deux corpus théoriques se réclament d'une tradition de pensée pragmatiste, et si les auteurs ne citent pas tous Dewey, on peut en distinguer l'influence. En particulier, chez les conventionnalistes, le regard est posé sur l'engagement des personnes dans des activités économiques qui sont associées à une rhétorique particulière de justification. La coordination marchande présuppose un ethos partagé, une conception du bien commune aux parties, dont ne peut se passer le calcul des intérêts. Chez Callon et ses collègues, les qualités d'un produit (autre formulation de sa valeur) sont issues d'un processus actif de qualification, présenté comme le résultat d'une mise en relation, d'un attachement-détachement entre acheteurs et vendeurs. Les caractéristiques du produit ne sont pas des données préalables à l'échange, mais

se dévoilent au cours d'épreuves « qui supposent des interactions entre les agents (équipés) et les biens à qualifier » (Ibid. p.217). Ces qualités sont à la fois intrinsèques et extrinsèques, sans distinction des deux aspects dans une logique relationnelle et performative[45]. Et finalement, le travail de qualification est considéré comme une activité réflexive des acteurs sur eux-mêmes qui « se posent explicitement les questions de leur organisation et, à partir de l'analyse de leur fonctionnement, s'efforcent de concevoir et d'établir de nouvelles règles du jeu » (Ibid. p.211). Le quatrième chapitre de cette thèse s'inspire directement de ces travaux sur la qualification.

A l'issue d'un travail empirique détaillé, ces deux approches présentent la valeur comme le résultat temporaire d'un travail de coordination et d'attachement des êtres, autour de principes supérieurs communs ou de dispositifs sociotechniques. C'est au cours de négociations pratiques qui actualisent des grammaires d'actions et s'appuient sur de multiples appareillages qu'émerge la valeur des choses, concrète et morale. La mise en marché et l'accord supposent un travail actif de qualification et de définition du bien, du juste, que le prix ne peut seul parvenir à capturer.

Le travail de valorisation

Les deux exemples précédents accordent une attention particulière à l'échange et aux dispositifs et agencements culturels, cognitifs et institutionnels indispensables aux fonctionnements des marchés concrets, théâtres d'une constitution active de la valeur. Dans un registre proche mais néanmoins différent, François Vatin (2009) cherche à détourner son attention des processus évaluatifs associés aux marchés pour se pencher sur ce qu'il appelle « le travail de valorisation ». Sa démarche entend renouer avec le questionnement de Marx sur « le lien qu'il faudrait établir entre une théorie de la production et du travail et une théorie du marché et de la valeur. Il ne s'agit pas pour autant de revenir à une construction dogmatique de la valeur travail, selon la solution que Marx pensait avoir trouvé à ce problème […]. En remontant la sphère productive en deçà de la sphère marchande, nous cherchons à saisir le

[45] Les qualités d'un bien ont une double nature. « Elles sont intrinsèques : le bien est engagé dans l'épreuve de qualification et le résultat dépend évidemment du bien en question. Mais elles sont également extrinsèques : non seulement les qualités sont mises en forme par les dispositifs utilisés pour tester mais de plus leur formulation et leur évaluation donnent lieu à des jugements qui varient d'un agent à l'autre » (Ibid., p.218).

processus de valorisation dans ses modalités pratiques inscrites dans des actes de travail. Il s'agit en quelque sorte de combiner la sociologie économique et la sociologie du travail dans l'esprit d'une inter-fécondation entre ces deux traditions de recherche » (Ibid., p.23).

Pour Callon et ses collègues, la qualification est un travail productif ; c'est pour et par l'échange (au sens d'un ajustement, d'un attachement-détachement) que la production opère. Pour Vatin (2009), l'acte de travail trouve un espace d'expression en deçà de la sphère marchande, et s'il admet que « la *valorisation* est présente dans les actes d'*évaluation* au sens où ils constituent des modalités provisoires d'établissement d'une valeur en constitution » (Ibid., p.31), il cherche néanmoins à analyser cet espace en propre. Il s'agit de « saisir le processus de création de valeur sur le marché, mais aussi en amont du marché *via* les opérations pratiques par lesquelles les biens et services sont mesurés, évalués, élaborés techniquement et économiquement par les organisations productives qui édictent des normes de gestion, mais aussi par les agents qui ont la charge de les mettre en œuvre, et ne peuvent le faire qu'en les contournant, en les reformulant, les combinant avec leurs propres axiologies » (Ibid., p.27).

Se pencher sur le travail de valorisation consiste donc pour l'auteur à « penser la valeur dans l'activité de travail elle-même » sous un double registre : d'une part celui de la genèse des normes dans l'action, d'autre part celui de l'effectivité de la norme imposée. Cette conception, dont les inspirations pragmatistes sont là encore évidentes, nous intéresse pour plusieurs raisons. D'abord, parce que le travail occupe une place particulière dans une prestation de conseil[46] qui, nous l'avons vu plus haut, se présente comme un service immatériel hautement personnifié. Ensuite, parce que compte tenu de la nature intangible et interactive du service et de la fragmentation d'un marché dépourvu d'appuis institutionnels, les normes imposées de l'activité sont très limitées, et systématiquement délaissées au profit d'une détermination pratique, associée à une situation, de ce qui doit être fait ou non, de ce qui fonctionne ou non. C'est l'enjeu même de cette praxis qu'est le conseil - où l'exigence de résultat prévaut souvent sur la détermination stable des moyens - que d'ajuster en permanence les normes pratiques de l'activité. Chacun des chapitres de cette thèse expose finalement

[46] Comme le fait remarquer Vatin (2008) « le travail est un concept dual : il désigne à la fois le résultat de l'activité (le produit) et l'effort consubstantiel à l'activité (la dépense) » (p.36). C'est particulièrement le cas pour une prestation de conseil, ce qui confère au travail une importance particulière.

l'émergence d'une norme pratique de l'activité de conseil. A titre d'exemple, le chapitre sept s'intéresse aux épreuves multiples qui conduisent à la constitution d'un *slide* de PowerPoint considéré par les acteurs comme « béton », autre nom de sa capacité à agir avec félicité. Et le questionnement des autres chapitres de la thèse n'est pas différent : comment singulariser le service ? Comment monter en compétences dans des situations nouvelles ? Comment agir avec autorité ? Comment signaler son activité à ses supérieurs et clients ? Les enjeux et les solutions associées à ces questions se découvrent et se résolvent dans l'action.

Dans l'ouvrage brièvement exposé en introduction, Alexandra Bidet (2011) emprunte cette voie intellectuelle. Sa catégorie analytique du *vrai boulot* « désigne la valorisation par les travailleurs d'une partie de leur activité […], [elle] permet d'identifier la genèse de styles professionnels qui valent – c'est-à-dire pour les intéressés qui méritent d'être poursuivis et partagés » (Ibid., p.357). L'auteur puise une grande partie de son inspiration dans la sociologie du travail dont elle cherche à retrouver le fil anthropologique fondateur, pour « inscrire le travail au cœur d'une sociologie générale attentive à nos façons de nous relier au monde » (Ibid., p.351). L'investigation de l'acte productif qu'elle propose est résolument nouvelle, à mi-chemin entre l'acte technique, le symbolisme collectif et la subjectivité des travailleurs, ces trois mouvements associés dans le cadre d'une approche écologique qui traite « *l'organisme-dans-son-environnement* non comme la somme de facteurs internes et externes mais comme une *totalité indivise* » (Ingold 2001, cité par Bidet 2011, p.30). Nous partageons volontiers ces considérations et nous appuyons largement sur ce corpus de travaux, au point d'avoir privilégié à la littérature classique en sociologie du travail, des ressources plus proches de la sociologie des sciences et des techniques, de la sociologie économique et des études sociales du management, comme la section suivante en témoigne.

2.3. La mise en valeur du conseil en management

Notre conception de la mise en valeur du conseil en management s'inspire de l'ensemble des développements exposés précédemment. Une approche pratique et active de la valeur, comme relevant d'un travail qui engage les acteurs dans la constitution d'une normativité inhérente à l'activité, nous permet de jeter un regard original sur cette *praxis* ductile et silencieuse où les acteurs tâtonnent, usent de tactiques, multiplient les appuis formels, interagissent avec leurs

clients et s'interrogent, au cours des processus d'enquête dans lesquels ils s'engagent, sur la valeur de leur activité.

Nous l'avons dit en introduction, si nous en conservons toutes les propriétés, nous prenons le parti de remplacer la notion de *valuation* proposée par les pragmatistes par celle de *mise en valeur.* Cette formulation, conforme à notre souci du respect de la langue française, capture à la fois la dimension active, située et relationnelle de la *valuation*, mais souligne en particulier une caractéristique centrale du conseil en management, et plus largement du monde réticulaire qui est le nôtre : l'acte productif nécessite un surcroît de démonstration, de justification, de communication, de *mise en relief.* Dans un monde connexionniste, où il s'agit de multiplier les projets, les connexions, de s'insérer dans des collectifs multiples et de parvenir à les maintenir actifs, l'exigence de mise en valeur est décuplée. L'action et la transformation du monde passent par une forme exacerbée de présentation et de transformation des acteurs par eux-mêmes, dans un sens pragmatiste (et non critique). Et nous allons voir que la mise en valeur du conseil repose sur des opérations qui consistent à apporter un surcroît de réalité à l'activité d'une part, et à façonner activement le praticien comme expert compétent d'autre part. Nous reviendrons largement sur ce point en conclusion et montrerons en quoi cette mise en valeur se présente comme un *art de l'attachement* propre aux mondes économiques contemporains, qui contribue au maintien de l'activité de conseil et du consultant dans les systèmes-clients. A ce stade, pour répondre à une exigence de clarté analytique, il est intéressant de s'arrêter brièvement sur quatre des attributs de la notion de mise en valeur du conseil. Ces attributs ne sont ni exhaustifs, ni exclusifs. Au contraire, ils sont indissociables en pratique.

D'abord, la mise en valeur est une opération 1) *constitutive*. Il s'agit d'un travail proactif et productif de mise en relief du service qui augmente la réalité des phénomènes considérés. C'est par sa mise en valeur que le service opère et se maintient. Il ne s'agit donc pas, comme expliqué en introduction, de penser la mise en valeur comme une forme de communication déconnectée d'activités plus techniques de diagnostic et de résolution de problèmes. Au contraire, *une pragmatique de la mise en valeur pose comme point de départ qu'il n'y a pas de dissociation entre l'activité elle-même et sa mise en relief auprès des membres du collectif.* C'est précisément cette dimension performative et constitutive des opérations de mise en valeur qui justifie l'intérêt que nous leur portons, et qui permet un décalage intéressant de l'opposition entre fonctionnalisme et critique. La question n'est pas de savoir si la valeur de la

prestation est intrinsèque ou extrinsèque, mais de juger, dans l'action, de sa capacité de transformation du monde et des agents qui y sont engagés.

Ensuite, la mise en valeur est une opération 2) *relationnelle*. Elle s'effectue dans un rapport aux gens et aux choses, par un rapport des gens entre eux et des choses entre elles. On se met en valeur *pour* quelque chose ou quelqu'un, *par rapport* à quelque chose ou quelqu'un, la relation primant finalement les entités considérées. On peut chercher à trouver un sens au rapport des entités entre elles, mais cette question semble secondaire. C'est d'ailleurs pour cette raison que la liste des objets et des sujets de la mise en valeur reste aussi ouverte dans cette thèse. Les opérations considérées portent tantôt sur le consultant, sur le diagnostic, sur le service, sur le cabinet, etc., et l'on parlera au sens large de mise en valeur du conseil en management, du service ou de la prestation. En particulier, les chapitres cinq et six portent sur la mise en valeur du consultant lui-même, par la montée en compétence et la production de son autorité, car nous considérons que le consultant est à la fois sujet et objet de valeur. C'est un également un moyen de rompre l'opposition classique entre savoir-être et savoir-faire, assez inexacte en pratique. La transformation des situations a pour corollaire la transformation des individus. Et nous allons voir que les multiples opérations de mise en valeur décrites dans la thèse permettent de redéfinir à la fois les acteurs et les phénomènes dans lesquels ils sont engagés.

Par ailleurs, la mise en valeur est une opération 3) *matériellement encastrée*. Comme travail actif et constitutif, elle est thématisée dans des routines et s'appuie sur des dispositifs. Nous l'avons vu en introduction, pour immatériel qu'il soit, le service est incarné dans une multitude d'outils et de documents, de technologies littéraires qui rendent tangible sa valeur et alimentent un culte de la trace. Cette matérialité contribue à produire de la stabilité ; le service ne pourrait se maintenir sans ces mécanismes d'inscription et de signalement, plus ou moins collectifs, plus ou moins systématiques. Là encore, confiner la valeur à la sphère des jeux de pouvoir, de langage ou de symboles, est une erreur qui consiste à faire fi de la dimension matérielle et pragmatiste de la mise en valeur. Il n'y a pas un chapitre de cette thèse qui n'accorde pas une attention soutenue aux dispositifs sociotechniques qui portent la mise en valeur, que l'on pense aux outils, aux supports de communication ou aux dispositifs de *reporting*.

Enfin, la mise en valeur est un phénomène 4) *problématique* pour les acteurs. Il existe une forme de tension, de fragilité, de péril ontologique associé aux opérations analysées. Précisément car elles sont, nous y reviendrons en conclusion, nécessaires au maintien de l'activité, ce qui, pour les acteurs, est un enjeu à la hauteur de la gageure permanente qu'il représente. Le point de départ empirique de cette recherche, cette préoccupation des acteurs pour la valeur de leur activité que nous avons exposée en introduction, continuera finalement à traverser de part en part notre analyse. Dans les chapitres qui suivent, plusieurs métaphores empruntées au terrain seront proposées pour rendre compte de cet aspect très caractéristique de l'activité des consultants et des difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur métier : la « posture d'équilibriste », la « culture du stress », ou le « sentiment d'imposture » en sont des exemples. Nous sommes ici très proche de la notion d'enquête évoquée par Dewey dans l'ensemble de ses travaux. L'enquête commence par le doute ; et c'est le doute, omniprésent dans la pratique du conseil, qui justifie l'engagement des individus dans la transformation des conditions objectives d'une situation, pour parvenir à en retrouver une apparente stabilité, avant le prochain mouvement. Ce doute, cette fragilité, cette tension, est une caractéristique forte du travail de mise en valeur du conseil en management. Stark (2011) nous dirait que c'est une bonne chose et qu'il faut entretenir les frictions entre différents régimes de valeur. Nous avons cherché quant à nous à saisir la félicité pratique de certaines opérations, exposées dans les chapitres empiriques qui suivent.

Voilà donc esquissé le guide conceptuel, pragmatiste, qui doit nous permettre de jeter un regard original sur l'activité de conseil. Nous l'avons voulu ouvert et centré sur la pratique, comme l'exige la compréhension d'un monde en train de se faire. Une dernière remarque doit être néanmoins faite avant d'entrer dans des considérations méthodologiques. Nous voudrions préciser, si toutefois le doute pouvait encore planer, que la notion de mise en valeur est la pierre angulaire d'une conception positive et réaliste de la pratique du conseil. Par tous les moyens nous avons cherché à désactiver la compréhension de la mise en valeur comme communication superficielle, car elle se trouve à l'opposé de notre argument. Si l'activité de conseil elle-même est par nature éminemment constructiviste, performative, transactionnelle disions-nous avec Schön (1983) en introduction, il n'y a donc pas plus réaliste qu'une analyse de la pratique qui cherche à en saisir les composants et les mécanismes d'assemblage. Dans la section suivante, nous allons discuter plus avant cette question et étayer notre approche par des éléments de méthode.

Chapitre 2 – Méthodologie

Contre notre volonté, les préoccupations méthodologiques occupent une place importante dans cette thèse. Pour collecter nos données empiriques, nous avons passé deux ans et demi à exercer le métier de consultant dans un cabinet parisien que nous avons baptisé ConsultCorp. Notre matériel de terrain est donc issu de l'observation d'un groupe de consultants dont nous avons fait directement partie. Cette méthode, que l'on peut qualifier d'ethnographique ou d'autoethnographique, est parfois considérée avec scepticisme par les adeptes de méthodologies qualitatives plus orthodoxes (Holt 2003). En conséquence, il est impératif d'argumenter notre position et de décrire avec précision les modalités de collecte et d'analyse de nos données. Ce chapitre méthodologique est divisé en deux parties. D'abord, nous discutons brièvement notre approche pragmatiste des phénomènes sociaux. Ensuite, nous exposons le *design* de notre recherche, en nous inspirant librement du canevas proposé par Eisenhardt (1989).

1. Quelques remarques sur une approche pragmatiste de la recherche en sciences humaines

De manière générale, au cours de ce travail de recherche, nous avons cherché à nous conformer aux orientations théoriques et méthodologiques suivantes :

1) privilégier une approche des phénomènes sociaux qui met l'accent sur la proximité au terrain, l'engagement du chercheur, les interprétations indigènes des situations, les effets par opposition aux essences ;
2) considérer les dispositifs sociotechniques ou plus grossièrement les « non-humains » comme des actants dans les situations étudiées (Latour 1987) ;
3) préférer la compréhension fluide des événements aux découpages disciplinaires et s'autoriser le recours à de multiples sources théoriques dans l'analyse ;
4) « croire plus en des micro-réglages méthodologiques à la différence des 'grands choix' théoriques ou épistémologiques qui sont volontiers mis en scène » (Olivier de Sardan 2008, p.205) ;
5) considérer que la pertinence de l'argument s'évalue en fonction de sa portée heuristique intrinsèque et non en fonction de son degré de généralisation.

1.1. Validité scientifique de la méthode ethnographique

Ainsi, notre ambition méthodologique consistait davantage, dans une inspiration pragmatiste, à nous rapprocher du terrain et des significations indigènes des phénomènes, qu'à conserver une « distance » ou une « objectivité » par rapport aux acteurs, en utilisant des protocoles à la fois lourds et inefficaces. La prétention à l'objectivité est une chimère qui, comme le fait remarquer un illustre sociologue interactionniste, peut avoir des effets contre-productifs :

> Pour comprendre ce processus [d'interprétation à travers lequel l'acteur construit ses actions] le chercheur doit prendre le rôle de l'acteur dont il se propose d'étudier le comportement. Puisque l'interprétation est construite par l'acteur sous forme d'objets désignés et appréciés, de significations acquises et de décisions prises, le processus doit être considéré du point de vue de l'acteur […] Essayer de saisir le processus d'interprétation en restant à l'écart, comme l'observateur dit « objectif », et en refusant de prendre le rôle de l'acteur, c'est risquer la pire forme de subjectivisme : celle dans laquelle l'observateur objectif au lieu de saisir le processus d'interprétation tel qu'il se produit dans l'expérience de l'acteur, lui substitue ses propres conjectures (Blumer 1962, cité par Becker 1985, p.195).

La méthode ethnographique nous semblait donc la plus adéquate pour comprendre la pratique des consultants. Sous la plume de Dufy et Weber (2007) « l'ethnographie est une approche descriptive des faits sociaux qui tient compte de leur signification indigène. Impossible, pour un ethnographe, de distinguer ce que font les personnes observées, ce qu'elles pensent faire et ce qu'elles sont. Impossible de dissocier leurs actes de leurs raisonnements, explicites ou implicites, non plus que de la position qu'elles occupent dans les univers sociaux qui sont les leurs » (p.14). A cela, on pourrait ajouter qu'il est impossible, pour un ethnographe, d'établir une frontière claire entre le sujet connaissant (lui-même) et l'objet de son enquête, qui se donne à voir par le truchement du rapport actif et singulier qu'il entretient avec lui. Ainsi, en passant outre la dissociation traditionnelle entre sujet et objet dans la production de connaissance, ou entre savoir et action dans la pratique de la recherche, une approche pragmatiste des phénomènes sociaux, basée sur l'observation participante, postule la compétence des acteurs et prône l'engagement du chercheur sur son terrain de recherche. « Se lier à des acteurs considérés comme compétents (au sens sociologique), confrontés à des problèmes qui supposent une forte dose de réflexivité, tel est l'enjeu central de la recherche sociologique » (Callon 1999, p.73).

De même que le conseil en management, la recherche en sciences humaines est une activité transactionnelle ou, pour le dire à la manière de Callon, performative : elle agit sur les situations d'observation, elle interfère avec la réalité qu'elle contribue à mettre en lumière. « Représenter et intervenir, telles sont les deux composantes, inextricables, du travail de recherche » (Hacking 1989, cité par Callon 1999). Giddens souligne cette idée en pointant une propriété fondamentale des théories du social « qui, aussitôt formulées, entrent dans l'objet même de leurs propos : de façon récursive, les théories du social font partie intégrante des situations dont elles rendent compte […] » (Giddens 2005, p.17). Les sciences sociales ont donc un « impact transformateur (et logiquement ouvert) sur leur objet » (Ibid. p.30). Et Callon (1999) d'ajouter : « cette vision du travail de recherche comme performation est évidemment à l'opposé des réalismes simplets qui considèrent qu'il existe quelque chose qu'on appelle société et qui existe à distance du chercheur et dont il s'emploie à découvrir les règles de fonctionnement » (Ibid. p.68). Néanmoins, *nous considérons qu'elle s'accommode très bien d'une épistémologie réaliste plus élaborée* qui s'appuie sur les principes de la science expérimentale moderne[47] (Dewey 1929, 1938) et sur le « jugement exercé » du chercheur (Datson et Galison 2010). Les résultats obtenus sont généralisables, à des degrés divers, même si le degré de généralisation n'est plus le seul critère à l'aune duquel se juge la portée de la recherche.

Sur cette question de la généralisation et de la représentativité des théories du social, Antoine Hennion (2009, Introduction) utilise la discipline historique pour mettre en perspective les approches purement causales, explicatives ou interprétatives de la sociologie :

---

[47] Au sens d'une connaissance qui s'acquiert par l'intervention, par la transformation du monde. Au reste, si dans certaines de ses versions, le conséquentialisme pragmatiste a pu être considéré comme une forme de constructivisme ou de relativisme, les contours qu'en dessine Dewey (1938) dans son ouvrage sur la logique de l'enquête en font, à notre sens, une approche empirique rigoureuse des phénomènes sociaux. Les résultats de l'enquête sont toujours situés et pratiques, néanmoins la possibilité de leur généralisation existe à condition qu'elle repose sur leur degré d'application pratique et non sur une forme de rationalisme *a priori* : "Up to this point, it may seem as if the criteria that emerge from the processes of continuous inquiry were only descriptive, and in that sense empirical. […] But they are not empirical in the sense in which "empirical" means devoid of rational stranding. Through examination of the *relations* which exists between means (methods) employed and conclusions attained as their consequence, reasons are discovered why some methods succeed and other methods fail. It is implied in what has been said […] that rationality is an affair of the relation of *means and consequences,* not of fixed principles as ultimate premises of as contents of what the Neo-scholastics call *criteriology.* […] The idea of *reason* as the power which intuitively apprehends *a priori* ultimate first principles persists in logical philosophy. Whether explicitly affirmed or not, it is the ground of every view which holds that scientific method is dependent upon logical forms that are logically prior and external to inquiry. The original ground for this conception of reason has now been destroyed" (pp. 9-10).

> [Pour les tenants d'une sociologie causale] son caractère scientifique [tient] à la capacité d'expliquer par des déterminismes invisibles aux acteurs eux-mêmes des comportements, des lois, des logiques d'action ou des façons de faire partagées, vécues comme subjectives, individuelles, alors qu'elles sont collectives et réglées par des processus inconscients […]. Les types de causalité sur quoi s'appuie cette critique épistémologique varient du tout au tout, de la mise en évidence de lois partielles ou de la révélation des forces cachées du social, du dégagement d'idéaux-types à la mise en évidence d'une structure servant de moule à nos représentations et à nos actions. Mais l'interrogation méthodologique sur l'intérêt d'étudier des « cas » semble avoir été absorbée par la tension entre le particulier et le général, le subjectif et l'objectif, la représentation d'un cas particulier, riche mais aveugle à elle-même et non « représentative », justement, et la règle générale, sans doute trop schématique mais qu'il est possible de soumettre, même partiellement, à l'expérimentation et à la validation. Confrontée d'emblée à l'unicité irréductible des événements dont elle traite, l'histoire (comme discipline) a pourtant montré la confusion introduite par le rabattement ainsi opéré de l'étude de cas sur l'axe général-particulier, et tout autant le caractère erroné de sa réduction à une opposition dualiste entre subjectivité et objectivité. Le point est capital pour nous. Ce n'est pas parce qu'on étudie une situation qui ne se répétera jamais que celle-ci n'est pas entièrement traversée par des réalités plus générales, par des liens et des rapports que l'on peut faire avec d'autres cas et avec des événements connexes, et surtout, que ses participants ne font pas eux-mêmes ces relations, ainsi observables en situation. Ce n'est pas parce qu'on part d'une série de récits produits dans un espace et un temps limités qu'on est contraint d'accepter l'idée qu'il n'y a là que la vision subjective de participants, trop parties prenantes de ce qui leur arrive pour en livrer une version satisfaisante. […] L'esprit critique, dans cette optique, doit moins porter sur le biais des situations locales (des « cas ») que sur l'analyse des procédures par lesquelles, à partir d'elles, des généralités sont produites, non pas tant par les sociologues ou les historiens que, d'abord, par les acteurs eux-mêmes. Autrement dit, le problème n'est pas celui de la généralité scientifique, mais bien celui de la production des catégories générales […] à travers lesquelles penser les réalités, en continuité et non pas en rupture avec celles du sens commun et des acteurs. En cela, l'approche par les cas se situe dans le droit fil de la révolution ethnométhodologique. Pour reprendre la formule du père de la démarche (Garfinkel 1967), la généralité n'est pas une ressource pour l'analyse, elle doit en être un thème (Introduction).

On trouve dans cet extrait une justification méthodologique brillante à cette normativité pratique inhérente à l'activité, dont nous parlions supra. C'est le sens même d'une approche pragmatiste des faits sociaux soumise à des conditions locales d'observations elles-mêmes truffées de procédures générales.

Dans la même veine, Giddens (2005 [1984]) constitue un allié de poids pour discuter des possibilités de généralisation des phénomènes sociaux. Pour l'auteur, il existe trois types de

signification au terme « théorie » dans le champ des sciences sociales : (1) la première, issue de l'empirisme logique, considère qu'une théorie n'est valable que si elle peut s'exprimer « par un ensemble de généralisations ou de lois obtenues déductivement et liées entre elles. Une telle conception est beaucoup trop limitative, même pour les sciences de la nature […] Quiconque retient cette signification doit alors conclure qu'à ce jour il n'existe pas encore de théorie en sciences sociales » (Ibid. p.28). (2) La seconde affirme qu'une théorie, y compris une théorie du social « doit se composer de généralisations pour qu'on lui reconnaisse une capacité explicative. Les partisans de cette idée dénoncent le fait qu'une part importante de ce que d'autres considèrent comme des théories du social se compose plutôt de schémas conceptuels que de « propositions explicatives » qui se prêtent à la généralisation » (Ibid.). A ceci Giddens oppose l'idée que « la plupart des interrogations qui débutent par « pourquoi ? » n'exigent pas de généralisation comme type de réponse ; de plus une généralisation n'est pas logiquement nécessaire pour servir d'appui à des réponses particulières apportées à des questions elles aussi particulières » (p.29). (3) Finalement, l'auteur affirme que le travail de généralisation n'est qu'une exigence parmi d'autres pour le chercheur, sachant que « la plus importante de ces autres préoccupations est de se pourvoir de moyens conceptuels qui permettent d'analyser ce que savent les acteurs à propos de ce pourquoi ils font ce qu'ils font […] » (Ibid. p.30). Et c'est là l'ambition centrale de notre travail : décrire la pratique des acteurs et outiller de schèmes conceptuels opératoires les formes de mise en valeur de la prestation de conseil en management. Il n'y a pas de prétention normative ou prédictive dans ce genre de travail qui propose néanmoins aux acteurs un répertoire de descriptions, de mots et de concepts pour appréhender d'une manière nouvelle le contenu de leur activité.

Si, comme nous venons de le dire, la méthode ethnographique est conforme à une épistémologie réaliste, elle n'en pose pas moins de manière frontale la question de la subjectivité du chercheur et de son rapport à l'objet d'étude. C'est sur ce point que nous allons brièvement nous arrêter dans la section suivante.

1.2. Sur l'autoethnographie « analytique »

Le degré d'implication d'un chercheur dans la situation qu'il tente de comprendre peut varier du tout au tout. Depuis l'observation participante classique, où le chercheur épouse brièvement les mœurs de la communauté observée, pour mieux s'en distancier par la suite une

fois le confort de sa salle de classe retrouvée, jusqu'à la participation directe et active du chercheur à la situation analysée. Nous nous situons plutôt dans cette seconde catégorie qui, depuis les années 1980, a connu un essor certain, et que l'on qualifie parfois *d'autoethnographie*.

La notion d'autoethnographie (étymologiquement, écrire sur soi et un peuple) se penche spécifiquement sur le rôle et les représentations du soi dans le travail ethnographique. En première instance, on peut entendre le mot de deux façons, à notre sens inégalement fécondes. S'il est utilisé pour souligner l'engagement du chercheur dans son terrain, le terme est un truisme, puisque le travail ethnographique se constitue, nous l'avons dit, par et dans le rapport qu'un chercheur entretient avec son objet. Le *Naven* de Bateson (1936) en donne une illustration célèbre : parti étudier les chasseurs de têtes Iatmul en Nouvelle-Guinée, l'auteur revient avec une méditation sur la nature, les conditions et le sens du travail ethnographique, et en particulier sur la construction de l'objet. Tout travail ethnographique est donc une forme d'autoethnographie. Si, au contraire, le terme est utilisé pour discuter les formes indigènes de l'ethnographie, où le chercheur est un « ethnographe de sa propre culture » (Reed-Danahay 1997), la question de la distance méthodologique et épistémologique est supplantée par des interrogations liées à la distance culturelle entre le chercheur et son objet, ce qui rend dès lors la notion fort intéressante.

Dans cette seconde acception, l'autoethnographie se présente comme une méthodologie à part entière qui a suscité une littérature abondante. D'emblée, les variantes sémantiques du terme reflètent les débats intellectuels dont il fait l'objet. Comme l'expliquent Doloriert et Sambrook (2012) :

> Hayano (1979) is attributed with being the first to publish the term, but preferring "auto-ethnography", suggesting a relationship where the main ethnos focus of the study prevails, the auto being something extra, pre-fixed on. In 1997, Reed-Danahay introduced an edited text bringing the auto closer to the ethnos using the term "auto/ethnography", suggesting a closer and mutually dependent relationship with varying auto/ethno combinations. In 2003, Ellis and Bochner offered a chapter both exploring and demonstrating "autoethnography". Their move away from Hayano's auto-ethnography and Reed-Danahay's auto/ethnography is indicative of their introspective narrative, making the auto the main focal point of the study – this has become one of the most cited autoethnographic reviews to-date and, arguably as a consequence, the term "autoethnography" is more widely used today […]. (p.2).

Les auteurs suggèrent par ailleurs trois « possibilités épistémologiques » pour comprendre le sens de l'autoethnographie (Doloriert et Sambrook 2011). D'abord, une version *interprétative*, évocatrice ou émotionnelle de la méthode (Ellis et Bochner 1992), d'inspiration postmoderne, où le rôle du soi et les qualités expressives du chercheur sont mises en avant[48]. Ensuite, une autoethnographie *politique* qui présente de l'intérieur les conflits traversant le monde social, et auxquels prend part le chercheur. Enfin, une autoethnographie *analytique*, d'inspiration interactionniste et focalisée sur les situations (Anderson 2006).

Notre compréhension de l'autoethnographie est conforme à l'épistémologie réaliste que nous avons esquissée plus haut. C'est donc plutôt à cette troisième version, plus analytique, que nous souhaitons nous associer. Dans cette thèse, le terme autoethnographie doit être compris dans son sens le plus courant et le plus neutre, avec cette idée que « l'auto » reste subordonné à « l'ethno », que le souci de soi est avant tout un moyen d'accès au terrain. Seul le chapitre trois de la thèse, qui présente le récit détaillé d'une mission de conseil rédigé à la première personne, se rapproche des versions plus interprétatives de l'autoethnographie ; le reste du texte est écrit à la troisième personne du singulier, dans une logique plus analytique. Il ne s'agit donc surtout pas d'épouser un poncif postmoderniste qui rejetterait toute forme d'écriture réaliste au profit d'une introspection du chercheur. Au contraire, nous restons convaincus que, comme le fait remarquer Olivier de Sardan (2008), « la focalisation sur l'interaction de recherche produit d'autant plus de connaissances sur cette interaction qu'elle en produit moins sur l'objet proprement dit de la recherche » (p.202).

Pour Anderson (2006), à qui revient la paternité du terme, l'autoethnographie *analytique* est caractérisée par cinq éléments clefs : (1) a complete member researcher status, (2) an analytic reflexivity, (3) a narrative visibility of the researcher's self, (4) a dialogue with informant beyond the self and (5) a commitment beyond the self. A ces cinq critères, on pourrait ajouter un recours aux documents de terrain qui présentent une version stabilisée de l'interprétation des acteurs. On notera par ailleurs que l'autoethnographie analytique ne prône ni l'effacement

[48] Anderson (2006) fait remarquer à ce sujet que "evocative autoethnographers have argued that narrative fidelity to and compelling description of subjective emotional experience creates an emotional resonance with the reader that is the key goal of their scholarship" (p.377).

du soi, ni l'absence d'engagement du chercheur ; elle se contente d'insister sur une forme d'explicitation de sa position, et sur les autres appuis cognitifs qui jouent un rôle dans le travail de collecte et d'analyse des données.

Au cours de ce travail de recherche, la question du « je méthodologique » (Olivier de Sardan 2008) s'est posée à nous avec le plus de force dans deux circonstances. D'une part, dans le rapport aux différents groupes avec lesquels nous avons travaillé, qu'ils s'agissent des consultants observés ou de la communauté de chercheurs dont nous avons fait partie. D'autre part, au cours du processus d'écriture de la thèse, où il s'agissait de parvenir à formuler nos résultats d'une manière appropriée. Ces difficultés sont finalement classiques : « derrière la question de la subjectivité abordée […] dans un sens méthodologique et centrée sur le rapport du chercheur à son terrain, nous découvrons deux questions complémentaires, celles de l'implication et de l'explicitation [de l'implication dans le texte] » (Olivier de Sardan 2008, p.182). Nous leur accorderons une attention particulière dans la section suivante, qui présente le *design* de la recherche.

2. *Design* de la recherche

Dans un élan pragmatiste, notre ambition était de nous situer au plus près des consultants pour étudier les pratiques de mise en valeur du service. Nous avons donc exercé le métier à plein-temps, pendant vingt-six mois, dans un cabinet de conseil parisien. La dimension empirique de ce travail de recherche est ainsi particulièrement marquée.

2.1. Contexte et conditions de recherche : la convention CIFRE

La thèse a été réalisée dans le cadre d'une convention CIFRE (convention industrielle de formation par la recherche) entre le Ministère de la Recherche, le Centre de Sociologie de l'Innovation de Mines ParisTech (CSI) et l'entreprise ConsultCorp. Le montage d'une convention CIFRE est le suivant : l'entreprise finance une recherche encadrée par l'école doctorale, et bénéficie en contrepartie d'avantages fiscaux et d'une subvention mensuelle de l'Etat. Dans ce contexte, le doctorant est encadré par son directeur de thèse et par un référent dans l'entreprise.

Un peu de généalogie personnelle s'impose ici pour que le lecteur puisse bien saisir le contexte de cette thèse. Mieux vaut, nous l'avons dit, expliciter une position de recherche que de chercher à la masquer : l'autoanalyse se présente comme la condition d'un jugement exercé permettant d'accentuer le réalisme de l'étude. La signature de la convention CIFRE avec ConsultCorp a été rendue possible par une expérience antérieure : un stage effectué au cabinet et ayant abouti à une proposition d'embauche. Un an après avoir décliné cette proposition, nous avons soumis aux associés de ConsultCorp le projet de recherche dont cette thèse est issue. C'est en raison de notre passé commun que les dirigeants ont accueilli favorablement le projet. Nous avions donc d'emblée des liens affectifs forts avec notre terrain d'étude, qui nous était plus familier que la communauté de chercheurs que nous découvrions par ailleurs. En effet, à ce stade, notre formation universitaire nous poussait davantage vers le travail de consultant que vers celui de sociologue. Au moment de débuter la thèse, nous avions une formation en sciences politiques, finance et stratégie d'entreprise, suivie à Sciences Po Rennes (section économie & finance) et HEC Montréal.

Les associés de ConsultCorp n'anticipaient pas bien, au départ, quels pourraient-être les résultats d'une recherche en « socioéconomie de l'innovation » et la façon dont le cabinet pourrait s'en servir. Le contrat était donc organisé de manière à ce que l'entreprise puisse amortir son investissement indépendamment de ces résultats, c'est-à-dire à partir de notre temps de travail, consacré pour moitié à une activité de conseil facturée à des clients, et pour moitié aux activités de recherche (enseignement, écriture, etc.). Le CSI considérait quant à lui ce travail productif chez ConsultCorp comme un moyen de collecter des données sur le terrain. Une certaine souplesse dans le partage du temps entre travail productif et recherche était prévue dès le départ. Les activités de conseil nécessitant un investissement à plein-temps auprès des clients, nous avons opté pour le partage suivant : neuf mois de conseil, trois mois de recherche, dix-sept mois de conseil, quatorze mois de recherche.

Au cours des périodes où nous avons exercé le métier de consultant, nous avons été traités à la même enseigne que nos collègues consultants et donc soumis aux systèmes de management, d'avancement et de rémunération du cabinet (évaluations multiples, système de coaching, salaire de consultant, etc.). A l'issue de la deuxième année nous avons été promus au poste de consultant senior. Au cours des périodes de recherche, le cabinet nous a accordé une totale liberté, tant sur la forme que sur le fond de notre travail, lequel a été mené selon les directives

scientifiques du CSI. A aucun moment le cabinet n'a émis le moindre avis sur le contenu de la thèse.

2.2. Accès au terrain et confidentialité

Plusieurs études mettent en avant le caractère secret du travail des consultants et la difficulté qu'ont les chercheurs à accéder à des observations de premières mains (Villette 2003, Smith 2010). Cette difficulté tient en partie à la confidentialité que maintiennent les cabinets sur leurs pratiques, et au refus des clients de rendre publiques les problématiques internes qui justifient l'intervention des consultants. Dans notre cas, le statut de consultant productif nous a donné accès à l'intégralité du matériel empirique sur lequel peut s'appuyer une recherche qualitative : participation aux réunions formelles et informelles, en interne et avec les clients, production et analyse de documents de toutes natures, échanges d'emails, conversations informelles, etc. Nous avons pu par ailleurs, dans le feu de l'action, orienter les discussions sur tel ou tel aspect de notre réflexion, parfois ouvertement, parfois en traitant plus directement des enjeux concrets des missions. Nos collègues consultants ainsi que nos clients étaient informés de notre travail de recherche, mais n'avaient pas d'idée précise sur son contenu. Aucun d'entre eux n'a soulevé de problématique de confidentialité ou d'utilisation des données au cours de notre activité. Ces questions n'ont été abordées qu'*a posteriori*, au moment où les comptes-rendus de missions, les études ethnographiques ou les articles qui composent la thèse ont été écrits. Un laps de temps important (souvent plusieurs années) était donc passé, ce qui facilitait la diffusion de certaines informations. Il a par ailleurs été décidé d'anonymiser l'intégralité des noms d'entreprises ou de personnes cités dans la thèse.

2.3. Sélection du matériel empirique

Notre matériel empirique est issu de l'observation directe des prestations de conseil en management du cabinet ConsultCorp. La firme, qui compte aujourd'hui environ 150 consultants pour un chiffre d'affaires dépassant les vingt trois millions d'euros, a été créée à la fin des années 1990 par trois managers expérimentés d'un grand cabinet de conseil. ConsultCorp propose une offre de conseil en management généraliste dans trois secteurs principaux : énergie et environnement, banque et finance, secteur public et assurances. Le cabinet est spécialisé dans les missions de « transformation » ou de « stratégie

opérationnelle », au cours desquelles les consultants appuient les dirigeants de grandes entreprises du CAC 40, sur le long terme, dans l'implantation de programmes complexes. A titre d'exemple, il peut s'agir d'intégration post-fusion, d'adaptation à la dérégulation d'un marché, de restructuration, etc. Le cabinet est particulièrement prospère, avec un taux de croissance annelle moyen autour de 15%. On notera également que le cabinet s'est ouvert à l'international en 2012. Le chapitre quatre de la thèse présente une description détaillée du service proposé par ConsultCorp et de ses enjeux de singularisation.

Le matériel empirique sur lequel nous nous basons dans cette étude a été collecté dans le cadre de notre participation à cinq missions de conseil sur une période de plus de deux ans et demi d'activité. Le choix de ces missions a été déterminé en fonction de trois critères : 1) notre niveau de compétence et d'expérience en tant que consultant, 2) les opportunités commerciales du cabinet, 3) la variété des missions. S'agissant du dernier critère, notre responsable « scientifique » dans l'entreprise, également associé fondateur du cabinet, avait à cœur de nous faire intervenir dans des secteurs et des configurations d'intervention variées. La typologie de la figure 2.1 donne un aperçu des missions de conseil réalisées au cours de notre travail de terrain et dont est issu notre matériel empirique :

Client (secteur/type)	Caractéristiques de l'organisation cliente	Type de mission	Durée du projet	Nombre de consultants
AEGER HOSPITAL (parapublic)	50M€ CA 450 Salariés Direction Générale	Audit & réorganisation des fonctions support dans un contexte post-fusion	8 mois (mi-temps)	3
HEALTHCARE INC. (parabublic)	3300 M€ CA 6300 Salariés Direction de la Stratégie	Gestion de projet stratégique (stratégie données de santé)	6 mois (mi-temps)	2
Mairie de GHOST TOWN (public)	Direction des projets	Etude réglementaire liée à la mise en place d'un SI de santé dans une structure publique	3 semaines	1
MAISON MERE (groupe privé multinational)	4000 M€ CA 14000 Salariés Direction des Systèmes de Management	Conception d'outils de pilotage et gestion de projet complexe en lien avec la mise en place d'un système de management unifié dans un contexte post-fusion	9 mois	2 à 4
ENERGY (groupe privé)	230 M€ CA 600 salariés au départ (400 à l'arrivée) Direction Générale	Appui au pilotage de la restructuration de l'entreprise dans un contexte de rachat	6 mois	1

Figure 2.1. Missions de conseil ayant servi à la collecte des données empiriques

On peut constater ici la variété des missions effectuées, dans le secteur privé ou public, pour des structures de taille moyenne, grande ou pour une multinationale, seul ou en équipe. A

plusieurs reprises, les missions ont été effectuées dans un contexte « post-fusion », situation d'intervention privilégiée de ConsultCorp.

2.4. Collecte des données

Comme souvent dans un travail ethnographique, la collecte des données empiriques a été à la fois flexible et opportuniste. Un carnet de notes de terrain a été alimenté au fil de l'eau pendant plus de deux ans et demi, pour un total de près d'un millier de pages de notes classées chronologiquement puis thématiquement et consignées dans huit cahiers. Le conseil est un métier de l'écrit : les consultants eux-mêmes prennent en permanence des notes sur ce qu'ils observent chez leurs clients. Pour cette raison, consigner nos observations dans le cours même de l'activité ne nous a posé aucun problème. Dans les cas où la situation ne le permettait pas, les notes de terrain ont été prises dans un laps de temps très court après les événements (généralement le soir même) afin de conserver en mémoire un maximum d'information. Dans son étude de la flexibilité du travail des consultants, Whittle (2008) décrit sa méthode de collecte des données de la façon suivante :

> Data extracted from field-notes are represented using a form of 'ethnographic fiction science' (Watson, 2000, 2003) that blends both imagination and ethnographic experience. This enables the short 'snippets' of conversation and words and phrases written in field-notes (conversations were generally too fast to act as a 'human tape-recorder') to be worked up into a form that resembles the author's recollection of events. This enables data collected without the intrusion of a tape-recorder—arguably the most open conversations and most insightful ethnographic experiences—to be represented. This is valuable because it helps to circumvent the tendency to abandon 'hard-to-represent' field-note data in favor of the more 'accurate' but typically 'staged' tape-recorded data such as interviews. Indeed, this is the very richness of experience that differentiates ethnography from interview based studies (pp. 518-519).

Notre technique de prise de note était comparable à celle de l'auteur. Si les éléments marquants des observations (expressions, morceaux de dialogues, etc.) ont été relevés à chaud, une description plus globale des situations a souvent été recomposée après coup sur la base de ces morceaux empiriques, mais aussi en fonction notre de interprétation de la situation et de notre ligne argumentative. Les multiples versions des documents de travail produits par les consultants ont par ailleurs été une source importante de données empiriques pour notre

étude. Ils ont été systématiquement consignés, par ordre chronologique et par mission, et rapprochés de notes de terrain sur les enjeux et les modalités de leur construction.

Ayant fait le choix d'une approche ethnographique, nous avons privilégié les observations directes de la pratique des consultants aux interviews formelles. Il n'y a certes pas de bonne méthode, seulement des bonnes questions, et l'objectif ici n'est pas de laisser entendre que l'interview introduit un biais dans les données que l'observation directe permet d'éviter absolument. Il s'agissait plutôt de préserver l'unité de la méthode de terrain, notamment pour ne pas envoyer de signal contradictoire aux acteurs. Les multiples conversations informelles que nous avons eues avec nos collègues consultants ont néanmoins parfois fait office d'interviews, au sens où elles nous ont permis de recueillir le point de vue d'un individu sur un sujet particulier. Huit interviews plus formelles ont par ailleurs été menées avec des consultants expérimentés ou ayant une position institutionnelle particulière, que nous n'aurions pas pu côtoyer autrement. A titre d'exemple, le Président du syndicat Syntec Conseil en Management et plusieurs associés de ConsultCorp ont été interrogés. Certains managers ont également été interviewés après coup, pour tester nos observations directes et interprétations des événements relatés dans les études de cas.

2.5. Analyse des données et construction des hypothèses

Il n'y a pas eu, au cours de notre recherche, de distinction précise ni de séquençage entre les phases de collecte et d'analyse de données. Dans un travail ethnographique, la description tend à épuiser l'explication. La compréhension des phénomènes observés oblige souvent le chercheur à un effort pour se rapprocher du terrain plutôt que pour monter en abstraction. Par ailleurs, l'ensemble du travail de collecte et d'analyse des données a été informé par une revue de littérature détaillée progressivement, après qu'une première exploration « sectorielle » du sujet a été faite au préalable.

Le concept de mise en valeur est apparu, après une longue maturation des données, comme le fil conducteur souple de l'analyse, en ce qu'il capturait une préoccupation des acteurs et cette tension pratique caractéristique de l'activité. Une fois la trame établie autour des opérations de mise en valeur, chaque chapitre a été pensé de manière indépendante à partir d'une thématique forte du terrain, dessinée au contact des acteurs et de la littérature spécialisée.

Comme le remarque à juste titre Eisenhardt (1989, p.536) : « Finally and most importantly, theory-building research is begun as close as possible to the ideal of no theory under consideration and no hypotheses to test ». L'effort de production d'une forme de « grounded theory » (Glaser et Strauss 1967) passe par un aller-retour incessant entre des données de terrain, une littérature existante et des concepts en cours de formation, et non par la validation d'hypothèses préconçues que l'on chercherait à tester sur le terrain.

Notre processus d'analyse s'inspire du canevas utilisé par Sturdy *et al.* (2009) dans son étude intitulée « management consulting : boundaries and knowledge in action ». Il s'agit d'un double mouvement que Kvale (1996) appelle « catégoriser » et « condenser ». Sur la base des notes de terrain prises au fil de l'eau, nous avons cherché à sélectionner et à condenser certaines thématiques, « keeping intact some quotations but maintaining the narrative thread. The second element was thematically to categorize discrete segments of […] observation fieldnotes using open coding technique » (Sturdy *et al.* 2009, p. 66). A titre d'exemple, le chapitre six s'est constitué autour du thème de l'autorité, dont nous constations l'omniprésence dans la pratique du conseil, en particulier dans des environnements politiques complexes. Des catégories analytiques ont ensuite été définies et testées selon (1) la nature de l'interaction et la félicité de l'assertion d'autorité observée (« succès », « échec », « négociation active ») et (2) du type de figure utilisé par les acteurs pour donner du poids à leur action (« mandat », « entité abstraite », « artefact », « allié humain »). Ces catégories constituent finalement la trame argumentative du chapitre.

L'analyse des données a été rendue possible par un travail actif de prise de recul sur le matériel collecté. Pour un chercheur en sciences sociales, il existe une véritable difficulté à être natif de son terrain, à observer ses propres interactions avec une situation et une communauté. Se soumettre à la même épreuve de réalité que les indigènes est une chose, mais encore faut-il pouvoir produire un décalage le moment venu, encore faut-il trouver une posture qui permette de produire une connaissance recevable sur la situation observée. Ce fut là une des difficultés majeures de l'analyse des données. Le travail de consultant étant par nature intense, les longues périodes d'immersion chez ConsultCorp nous ont parfois, il faut l'admettre, fait perdre de vue les conditions normales d'une recherche scientifique. C'est par un accompagnement étroit de l'équipe de recherche du CSI que nous avons pu maintenir la tension entre proximité et recul nécessaires à l'analyse des données.

2.6. Processus d'écriture

La question de l'écriture est un enjeu central de cette thèse qui touche, nous l'avons dit supra, au problème de l'explicitation de la subjectivité du chercheur dans son texte. Il serait inexact de considérer que la collecte et l'analyse des données sont dissociables du processus d'écriture, que le travail de description peut être innocent de théorie. Comme le font remarquer justement Humphreys et Watson (2009, p.40): "ethnography is not something one "does" out in the field before returning to one study to "write it up". To us, ethnography is writing. […] Hence, we are working here with a formal definition of ethnography as "a written account of the cultural life of a social group, organization or community which may focus on a particular aspect of life in that setting (Watson, 2008)".

On peut dire que notre travail de recherche s'est articulé autour de trois types d'écriture et de description. D'abord (1) des notes de terrain brutes, prises sur le vif, et grossièrement retravaillées le soir ou pendant les temps morts de l'activité. Ces notes sont utilisées de façon récurrente dans la thèse, parfois sous forme de citations en exergue, parfois à des fins descriptives. Ensuite (2), le récit détaillé d'une immersion complète, présenté en chapitre trois. Il a été rédigé d'une traite à partir de notes de terrain, à la première personne du singulier. Le genre utilisé ici est « impressionniste », pour reprendre le mot de Van Maanen (1988), c'est-à-dire que nous mélangeons, dans l'écriture, des aspects confessionnels et des aspects plus exogènes. Enfin (3), des études de cas plus formelles et plus distanciées, qui composent les chapitres quatre à huit, écrites à la troisième personne du singulier, ou l'effort analytique a été plus marqué. Ces études de cas reposent sur les données brutes exposées précédemment, mais dans une forme plus lisse et plus épurée ; par ailleurs, elles sont associées à de longues plages d'analyse. Dans ces chapitres empiriques, nous avons fait le choix de décrire notre activité en utilisant un pseudonyme, Thomas, afin d'introduire, de manière certes un peu artificielle, une unité dans les descriptions (en particulier entre celles de notre activité et celles des autres consultants) et un recul supplémentaire.

Chaque chapitre a par ailleurs sa propre tonalité en matière d'écriture car il repose sur un matériel empirique singulier : le chapitre quatre est une méta-analyse de documents produits par les dirigeants de ConsultCorp ; le chapitre cinq se base sur des vignettes ethnographiques tirées de multiples terrains ; le chapitre six reprend le récit détaillé présenté en chapitre

trois ; le chapitre sept s'appuie sur différentes versions d'un document de travail ; le chapitre huit enfin, expose différentes vignettes ethnographiques, comme dans le chapitre cinq.

Par la multiplicité de ces approches, la thèse est, en un sens, *une étude sur le travail ethnographique lui-même*, et sur l'évolution que peuvent prendre les données au cours d'un travail de mise en forme.

2.7. « Reaching closure »

Le terme est emprunté à Eisenhardt (1989) qui pointe la nécessité de trouver un moment où mettre un terme aux itérations entre données et théorie, un moment où mettre un terme à sa recherche. Il serait faux de dire que ce terme a été atteint grâce à une forme de « saturation théorique » des cas, comme le voudraient les manuels. D'abord, notre conception pragmatiste de la mise en valeur en fait un guide ouvert adapté aux transformations continues d'un monde en train de se faire. Ensuite, la richesse empirique de notre matériel dépasse à notre sens la théorisation que nous avons pu en proposer. C'est donc plutôt pour des raisons de temps et d'argent que nous avons mis un terme à cette recherche. Plusieurs études de cas n'ont pu être achevées, notamment sur l'outil de restructuration décrit en chapitre trois, ou sur le travail de planification stratégique. Elles paraîtront, nous l'espérons, dans des articles distincts.

Pour clôturer l'analyse des données, les catégories dessinées ont été confrontées à la littérature existante. En particulier, chaque chapitre fait l'objet d'une revue de littérature sommaire mais spécifique, présentée dans les premiers paragraphes, en plus de celle exposée dans le premier chapitre. Les résultats formalisés des chapitres ont par ailleurs été testés auprès des acteurs et leurs commentaires intégrés. Il est important de préciser que chacune des études de cas présentée dans cette thèse a été relue par les acteurs, clients et managers de ConsultCorp, et si leur contenu a parfois surpris, l'exactitude du propos n'a jamais été contestée[49]. Plusieurs chapitres ont fait l'objet d'une transformation en vue d'une publication dans des revues scientifiques anglo-saxonnes (chapitre 4, 5, 6, 7) et ont été soumis à des

[49] C'est une remarque que faisait de vive voix Bruno Latour, lors d'une conférence aux Mines en avril 2013, sur les études sociotechniques relevant de l'ANT : l'approche et les conclusions de ces études ont souvent été critiquées, mais l'exactitude technique des descriptions pratiquement jamais.

colloques internationaux de premier plan. Pour trois d'entre eux (chapitre 5, 6, 7), un co-auteur extérieur a contribué à l'écriture et facilité la prise de recul sur l'argument avancé.

Pour conclure, nous souhaitons mettre en exergue deux idées fortes de ce travail de recherche. D'abord, il faut réaffirmer que notre méthode, malgré sa proximité au terrain et l'engagement (tout pragmatiste) du chercheur qu'elle prône, n'a jamais voulu renoncer à une épistémologie réaliste. Car finalement, qu'est-ce donc que de comprendre de manière réaliste une activité constructiviste, sinon de décrire en détail les étapes et les enjeux de sa construction, hybride, pratique et située ?

Ensuite, nous voulons souligner le fait qu'un travail ethnographique est, *a fortiori* pour un jeune chercheur, un apprentissage de la méthode au même titre qu'une étude de l'objet. Nous garderons de ce travail un sentiment proche de celui décrit par Whyte (1996 [1955]) dans la postface du classique *Street Corner Society*, rédigée douze ans après la première édition du livre, dans laquelle il témoigne des difficultés rencontrées par l'ethnographe sur son terrain, depuis les premiers efforts pour nouer contact avec les acteurs jusqu'à l'écriture du texte, en passant par l'apprentissage de l'observation, les difficultés à multiplier les allers-retours entre communautés (au point de n'être plus capable de s'exprimer dans les termes de l'une ou de l'autre), le partage flou des interprétations avec les acteurs, l'ajustement pratique de la recherche lié au contenu mais aussi aux conditions matérielles d'existence, etc. L'auteur fait notamment cette remarque qui, nous l'avons dit, pourrait s'appliquer sans retouche à notre situation : « en décrivant mon travail à CornerVille, j'ai souvent dit que j'avais passé dix-huit mois sur le terrain avant de savoir vers où s'orientait ma recherche. C'est la pure vérité. […] Je suis passé par les phases que le sociologue Robert Johnson a décrites dans son travail de terrain. J'ai commencé à observer sans participer. Une fois accepté par la communauté, j'en étais presque arrivé à participer sans observer » (p.347). Puis, finalement, l'auteur est parvenu à trouver un équilibre, en partie sous la contrainte de l'Institution. Ce fut également notre cas, et c'est souvent un recadrage extérieur qui nous a permis de maintenir un semblant de stabilité entre les multiples postures qui furent les nôtres au cours de cette recherche. Car notre degré de « subjectivisation-désubjectivisation » n'a cessé d'évoluer, par à-coups et par micro-réglages, loin des grands choix méthodologiques, comme nous l'avons dit supra, mais toujours dans une situation ambiguë qu'Olivier de Sardan (2008) met en mots de cette façon à la fois drôle et juste : « pour entrer en relation « active » avec les « indigènes » à l'intérieur de leur « monde naturel » (selon l'expression d'Alfred Schutz), tel chercheur, qui se veut plus

qu'un simple observateur de rituel ou un simple interlocuteur de magicien et se met à « pratiquer » se sent obligé, sans doute pour ne pas être accusé d'hypocrisie, de s'engager « en un certain sens », de croire sans croire tout en croyant, de faire comme s'il franchissait en toute bonne foi la ligne sans pourtant jamais la franchir vraiment » (p.185).

Cette pluralité de postures s'exprime aujourd'hui dans le contenu de l'argument, dans le style de l'écriture, si ce n'est dans les cibles visées. Au cours d'une discussion sur le sujet, Fabian Muniesa nous fit la remarque suivante : « écris ta thèse pour trois personnes différentes : un collègue du CSI, un consultant de ConsultCorp et un professeur d'école de commerce. Cherche à t'adresser à ces trois personnes, et écris pour toi aussi » (Notes de terrain, février 2012). On comprendra que l'exercice n'est pas aisé, car malgré le narcissisme des petites différences qui poussent les sociologues, les consultants et les professeurs de gestion à se croire radicalement différents, des conceptions divergentes demeurent, avec lesquelles il est parfois acrobatique de composer.

Après avoir posé la revue de littérature, le cadre théorique et la méthodologie de notre recherche, il est maintenant temps de plonger de manière très empirique dans l'activité des consultants pour observer les opérations de mise en valeur qui façonnent l'activité. Et il faudra, à partir de ces observations, tirer des conclusions sur les effets du conseil et la façon dont s'organise l'activité elle-même. Ce n'est que par une réflexion de cette nature que nous parviendrons à convertir notre travail ethnographique en une forme plus ambitieuse d'ethnologie de la pratique du conseil.

Chapitre 3 – Une immersion dans l'activité : récit d'une mission de conseil en management

Le texte qui suit est un récit brut - et presque brutal - d'une mission de conseil que j'ai effectuée pendant six mois dans un groupe en restructuration : ENERGYCORP[50]. Mon objectif ici est de décrire en détail, sans autre préoccupation que d'être fidèle aux événements, les enjeux de mon activité, le contenu de mes tâches quotidiennes, la nature de mes interactions avec les clients, les supports et outils utilisés au cours de cette mission. Il s'agit véritablement d'une mise en situation empirique du lecteur, d'une plongée dans l'activité des consultants, livrée de manière très directe, à la première personne du singulier.

Ce récit est suffisamment surprenant pour que je doive préciser en introduction les raisons de son écriture. Il a été rédigé pour répondre à une demande insistante de mes interlocuteurs académiques qui, malgré nos multiples discussions, ne parvenaient pas à se faire une idée précise de mon travail de consultant. Quelqu'un d'extérieur au métier peut facilement comprendre la fonction d'un consultant, présentée de manière abstraite et stylisée, mais il semble qu'il ait plus de difficultés à se représenter les enjeux concrets de l'activité. Comment se passe, en pratique et au quotidien, une mission de restructuration d'entreprise ? Quel est le rôle joué par un consultant dans ce genre d'opération ? Le texte qui suit offre des éléments de réponse à ces questions. A notre connaissance, il n'existe pas de document comparable dans la littérature sur le conseil en management.

Le texte est guidé par le flux empirique des événements. Il n'a été que très sommairement thématisé. Il évoque donc une multitude de questions, parfois hétérogènes ; celles auxquelles se trouve très spontanément confronté un consultant. J'ai choisi de pointer ces questions sans véritablement les analyser dans le texte, pour ne pas couper la narration et accentuer l'effet de réalité produit par le récit. Néanmoins, aucune histoire n'est innocente de théorie, et le lecteur avisé s'apercevra que le propos est « informé » par les interrogations qui traversent la littérature sur le conseil en management en général, et cette thèse en particulier. Elles seront

[50] Comme précisé dans le chapitre précédent, tous les noms utilisés dans le texte sont fictifs, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'individus.

discutées en détail dans les chapitres suivants et nous reviendrons souvent à ce premier récit pour imager nos propos, notamment dans les chapitres cinq, six et huit.

Le récit a ceci de particulier que j'en suis le principal protagoniste, et « étant moi-même la matière de mon livre, mes défauts s'y liront au vif, mes imperfections et ma forme naïve » (Montaigne [1580] (1950), p.1). Près de deux ans après l'écriture de sa première version, je trouve une forme de candeur à mon propos, qui est celui d'un jeune consultant[51] apprenant son métier dans un environnement relativement hostile. J'ai choisi de garder cette tonalité de « rookie », comme diraient les anglo-saxons, car elle est fidèle à mon expérience et porte cette idée que la pratique du conseil est un apprentissage situé, une montée en compétence qui nécessite un engagement personnel des praticiens. Dans le texte, j'ai recours à différents procédés d'écriture qui relèvent du roman ou de ce que les anglo-saxons appellent le « creative writing » (Watson 2003) : usage abondant des descriptions, intégration du narrateur dans le récit et description de ses émotions, emploi de la première personne du singulier, recours au dialogue, mise en avant des histoires personnelles des protagonistes. Comme nous l'avons vu dans le chapitre méthodologique, ce type d'écriture ne sera néanmoins pas conservé dans le reste de la thèse, les cinq chapitres suivants présentant des études de cas plus formelles et plus analytiques.

Le récit est d'abord organisé selon une ligne chronologique : depuis les tractations avant la mission jusqu'à l'arrivée chez le client (depuis 1.1 jusque 3.5). Une fois entré dans le vif du sujet, un découpage thématique selon les types de tâches permet de donner un aperçu des activités du consultant sans noyer le lecteur sous les détails (depuis 3.6 jusque 5.1). J'insiste sur le fait qu'il ne s'agit donc pas d'une liste à la Prévert, et que j'ai cherché à être exhaustif dans ma description des tâches et enjeux d'une mission que l'on pourrait qualifier de « stratégie opérationnelle[52] ». Je termine la description en reprenant une ligne chronologique (depuis 5.2 jusque 5.5) sur les modalités de sortie de la mission, pour clore le propos et produire un effet de totalité. Afin de faciliter la navigation du lecteur dans le texte, différentes

---

[51] Lorsque je débute mon travail chez ENERGYCORP, j'ai deux ans d'expérience et quatre missions à mon actif, effectuées dans le monde de la santé et dans le secteur de l'énergie-environnement. J'ai travaillé sur des missions d'audit, d'appui au pilotage, de gestion de projets complexes, de suivi de processus, etc. J'ai une vision globale du fonctionnement de l'entreprise, avec quelques domaines de relative spécialisation, comme les achats.

[52] L'expression peut sembler antinomique mais elle est utilisée par les acteurs.

parties ont été dessinées, selon une logique tantôt chronologique, tantôt thématique. Dans sa célèbre ethnographie du travail des réparateurs de photocopieuses, Orr (1996) choisit de commenter ses vignettes de terrain au fur et à mesure, afin de limiter le sentiment d'aliénation du lecteur. A l'inverse, je préfère maintenir les opérations d'explicitation à l'intérieur même du récit, pour accentuer le réalisme du texte. Les termes entre guillemets ou les extraits en exergue renvoient soit aux propos explicites d'un protagoniste, soit à des termes consacrés, c'est-à-dire employés couramment par les acteurs ou figurants dans les documents de travail. Le texte se fonde exclusivement sur des documents authentiques et des observations de première main. Il a été relu et commenté par trois des acteurs principaux de l'histoire : Charles, mon manager chez ConsultCorp, Henri, mon client au cours de la mission, et Lara, une consultante senior de ConsultCorp passée chez le client. Leurs remarques et précisions ont été intégrées au récit, dans un souci de fidélité aux événements.

1. Tractations commerciales et cadrage de la mission

1.1. Le client : Henri et le bureau projet

Je croise Henri qui sort joyeux d'un entretien avec le directeur général adjoint de Maison-Mère[53], où je travaille depuis plusieurs mois comme consultant à la direction des systèmes de management (DSM) : « ma nouvelle mission au bureau projet prend un tournant, dit-il. Ils veulent que je m'occupe de la restructuration d'ENERGYCORP, un groupe familial de vingt et une sociétés que Maison-Mère vient de racheter. Il paraît que la situation est compliquée là-bas et qu'on a trois ans pour tout mettre d'équerre avant de le découper en morceaux. Il y a une nouvelle équipe de direction composée pour moitié d'anciens d'ENERGYCORP et pour moitié de nouveaux dirigeants de chez Maison-Mère. Pour l'instant, je n'en sais pas beaucoup plus, mais je dois rencontrer rapidement le nouveau directeur général [d'ENERGYCORP] ». (Notes de terrain, avril 2011).

Henri a vingt-cinq ans d'expérience chez Maison-Mère dans le métier de l'efficacité énergétique. Il a été, tour à tour, responsable informatique, responsable qualité, chargé de

[53] Maison-Mère est une filiale d'un Groupe du CAC 40 spécialisée dans l'efficacité énergétique. Elle compte environ 15000 salariés et réalise 3,5 milliards de CA annuel.

mission sur d'importants contrats nationaux et chef de projets pendant la fusion entre les deux entités dont Maison-Mère est issue. Il a également passé six mois à la DSM comme consultant qualité. C'est là que nous nous sommes rencontrés. Bien qu'il ne fût pas mon client-payeur à l'époque, j'ai travaillé sous sa supervision directe à la constitution d'un tableau de bord prospectif, à la rédaction de documents de communication stratégique, au suivi de différents processus. Il a des capacités de modélisation indéniables, une connaissance pointue du métier et un fort charisme. Il refuse néanmoins de toucher aux outils du Pack Office et de faire beaucoup d'efforts de formalisation. Nous avons bâti une relation de confiance qui s'étend jusque dans la sphère privée. Ainsi, il nous arrive régulièrement de dîner ensemble le week-end en présence de nos compagnes. Je crois pouvoir dire sans risque que c'est devenu un bon ami.

Depuis quelques mois, Henri a quitté la DSM pour la direction générale. Un poste de directeur des projets a été créé sur mesure pour lui. Il a pour mission de constituer un pôle de conseil interne chez Maison-Mère, dont le manque de « méthodologie projet » est compensé par des dépenses de consulting d'environ cinq millions d'euros par an. En tant que directeur du bureau projet, Henri est directement rattaché au directeur général adjoint de Maison-Mère. Il assure « le cadrage et le pilotage[54] » des projets stratégiques de l'entreprise, en appui à la direction générale et aux directions fonctionnelles.

La phase de cadrage d'un projet, en amont de sa réalisation effective, est particulièrement importante dans une organisation de la taille de Maison-Mère, car elle permet de concentrer des moyens épars sur un nombre limité d'initiatives dont la pertinence aura été évaluée au préalable.

Tout le monde lance des projets dans cette boutique [Maison-Mère], au siège, dans les régions et les agences, ils lancent les leurs dans leur coin. On se retrouve avec des centaines de projets, ça coûte un fric fou, on fait des groupes de travail à longueur de journée… Et comme les projets ne sont pas cadrés et que les gens n'ont pas de vraie méthodologie projet, il n'y en a que deux ou trois qui atterrissent. Et je vais te dire une chose, heureusement que la

[54] Le statut des propos mentionnés entre guillemets correspond soit à une citation explicite, soit, comme dans ce cas ici, au langage courant de la situation, et donc à des termes partagés par l'ensemble des acteurs, qu'on retrouve notamment sur les documents utilisés dans la pratique.

plupart des projets n'atterrissent pas, parce que vu le niveau, autrement, on serait vraiment dans la merde… (Henri, Notes de terrain, discussion informelle, octobre 2010)

Comme le répète souvent Henri, les méthodologies de gestion de projet sont toutes semblables avec des phases de cadrage, de conception et de déploiement. Il attache néanmoins une importance particulière à ce qu'il appelle la « mesure du point zéro », qui implique de définir des indicateurs pertinents pour analyser une situation initiale. Avoir une vision « factualisée » de cette situation initiale permet ensuite de définir des « objectifs projets » clairs dont le succès peut être mesuré :

La plupart du temps, on n'a pas de point zéro fiable. Comment veux-tu te donner un objectif si tu n'es pas capable de mesurer, d'une manière ou d'une autre, la situation initiale. Beaucoup de projets ne font qu'empirer les choses ; ou on les laisse s'effondrer progressivement sans avoir atteint l'objectif et puis on dit que c'est un succès sans aucune preuve tangible. (Ibid.)

Pour Henri, le manque de méthodologie projet conduit à la multiplication des consultants externes dans l'entreprise, au demeurant mal employés :

Chez Maison-Mère, tu rencontres des pilotes internes de projets qui sont sûrs de tout savoir et d'avoir un problème de moyens. Résultat que font-ils : ils emploient des consultants. Et le consultant plein de bonne volonté trime comme un malade, cherche à apporter des choses, à faire des propositions ; mais ce qui compte surtout pour lui c'est de rester en place, alors il finit par obéir aux pilotes internes qui sont nuls, et à la limite qui diront que c'est la faute des consultants si les projets se plantent. (Ibid.)

Henri est entouré « d'un vivier interne de jeunes chefs de projets », formés à la méthodologie projet et au métier de Maison-Mère, et destinés par la suite à occuper des postes à responsabilités. Les seniors de son équipe sont pour la plupart d'anciens consultants externes qui sont passés au conseil interne après avoir eu Maison-Mère comme client. Henri continue d'employer quelques consultants externes sur certaines missions spécifiques, comme la restructuration d'ENERGYCORP. Cela lui permet de faire évoluer ponctuellement la taille de son équipe et de s'alimenter en méthodologies et idées.

1.2. Tractations avant la mission : le choix du consultant

Une semaine après notre discussion sur ENERGYCORP, je demande à Henri des nouvelles du groupe et de sa mission. Il répond avec enthousiasme : « j'ai vu le directeur général […]. On a passé deux heures ensemble à discuter, je crois qu'il ne sait pas quoi faire [pour redresser l'entreprise], qu'il est complètement paumé. Je lui ai proposé ma méthode et là j'ai vu une petite lueur dans ses yeux, comme si quelque chose se débloquait, qu'il captait progressivement. Il a dit oui à tout. On va faire un audit rapide avec ses directeurs et derrière je vais animer un comité de direction pour sortir une vision à trois ans et un plan de projets ». Il me décrit ensuite ENERGYCORP comme « un groupe complètement pourri ». Il précise que les marges de manœuvre et de progression sont énormes, « qu'on va faire briller tout ça rapidement » (Notes de terrain, mai 2011).

Je poursuis ma mission à la DSM durant un mois. Lorsque je croise Henri, il me parle avec le même enthousiasme de la mission chez ENERGYCORP qui a commencé depuis quelques semaines. Il me décrit les « choses qui se mettent en place malgré la charge de travail très importante ». Il a fini l'audit et est actuellement en train de formaliser un tableau de bord prospectif, sorte de tableau de synthèse qui liste les actions stratégiques à mettre en œuvre sur trois ans, assorties d'objectifs chiffrés. Selon lui, il va falloir « tailler dans la masse : il y a des sociétés qu'il faut revendre, et puis il faut virer des directeurs ». Il précise au sujet de l'un d'entre eux : « ce type c'est du délire, il émarge à 200K€ pour manager une équipe de cinq mecs avec un système qui prend l'eau par tous les bouts. Franchement, je ne sais pas ce qu'il fout depuis cinq ans, c'est grave, on va le sortir pour faute grave » (Notes de terrain, avril 2011).

Il insiste sur le fait qu'il est « sous l'eau » et ajoute : « ça te plairait une mission comme ça, rien à voir avec ce que tu fais à la DSM, là c'est du sérieux, on rentre vraiment dans les problématiques stratégiques […], tu vas devoir connaître le métier, et quand je dis connaître je veux dire aller sur le terrain avec les exploitants et avoir une vision fine du P1, P2, P3[55]… Et puis ce serait une belle expérience de management, parce qu'on est en train de monter une

[55] Termes qui correspondent aux différentes prestations d'ENERGYCORP et que nous aurons l'occasion de détailler par la suite.

équipe là-bas, il y aurait six ou sept mecs à piloter en transverse… J'ai besoin d'un chef de projet à plein temps, quelqu'un à qui je puisse faire confiance et qui s'occupe de tout mettre en musique et de faire un gros travail de communication sur la démarche » (Ibid.).

Je ne me prononce pas tout de suite et les tractations durent encore une semaine. Je cherche à mieux comprendre le contexte et les enjeux de la mission. Je finis par accepter sur le principe malgré des informations lacunaires et sous réserve de l'accord de ma hiérarchie. Henri me demande de me décider rapidement car il souhaite savoir au plus vite « s'il doit demander à Morpheus [un cabinet concurrent] de lui proposer des profils » (Ibid.).

1.3. La négociation avec ConsultCorp et la rédaction de la « propale »

Je parle donc à mon manager chez ConsultCorp, Charles, de la proposition d'Henri : être détaché par le bureau projet auprès du directeur général d'ENERGYCORP, pour appuyer ce dernier dans le pilotage de la restructuration. Comme Maison-Mère, ENERGYCORP est un groupe familial spécialisé dans les services en efficacité énergétique, qui réalise un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros pour environ 630 salariés.

A priori Charles n'y est pas favorable, parce qu'il considère qu'une mission de restructuration avec toute une gamme de projets, allant de la stratégie à l'optimisation métier, en passant par la réduction des coûts et la mise en œuvre d'un système d'information, nécessite la mobilisation de plusieurs personnes sur une durée d'au moins un an. Il voit donc la mission comme « *a priori* casse-gueule, et mal cadrée ». De toute façon, fait-il remarquer, il vaudrait mieux un profil de manager pour ce genre de mission » (Notes de terrain, mai 2011). Les jours qui suivent, Henri et Charles discutent de la situation et du profil adéquat pour la mission. Henri refuse de signer pour un consultant plus expérimenté, il souhaite travailler avec moi en raison de notre expérience commune, car il me fait confiance et que c'est un moyen pour lui de « gagner du temps ». Et comme le client est roi : Charles et moi décidons d'accepter la mission. Mais mon manager souhaite que l'on fasse ça dans les règles : « tu vas me vendre une propale et on va s'engager sur quelque chose. Parce que tel que ça part c'est n'importe quoi. On ne met pas un mec tout seul pendant six mois pour piloter un projet de restructuration. Et puis je veux qu'Henri comprenne qu'il achète un consultant ConsultCorp et

pas Alaric Bourgoin, qu'il comprenne qu'on est une équipe et qu'il y a un gros travail d'accompagnement fait par les managers » (Ibid.).

Cette dimension d'accompagnement des consultants, de mise à disposition d'un collectif pour appuyer des individus immergés chez leurs clients, est souvent présentée par ConsultCorp comme un élément distinctif par rapport aux cabinets qui font de la « pure gestion de projet ». Comme le fait remarquer Charles :

Les cabinets de gestion de projets, ils placent un mec chez le client et souvent ils ne le revoient plus pendant toute la durée de la mission, parfois plusieurs années. A la limite c'est plus du portage salarial, du placement d'ingénieurs, que du conseil. Chez ConsultCorp il y a un gros travail de suivi, d'accompagnement, de formation continue. C'est tout ConsultCorp qui bosse par l'intermédiaire de chacun d'entre vous. (Notes de terrain, réunion d'équipe, mai 2010)

Je m'attelle donc à la rédaction de la proposition commerciale (« propale ») sur la base des éléments de contexte dont je dispose, c'est-à-dire de peu de choses. J'ai pris la liberté de poser quelques questions à Henri sur ses attentes mais il n'a pas été loquace. Charles relis et corrige substantiellement le document qu'il transmet à Henri. Les figures 3.1 et 3.2 présentent, à titre d'exemple, des extraits de la propale. Elles permettent de préciser les enjeux de la mission.

S'agissant du contenu de la prestation, nous savons qu'Henri est soucieux de communication et qu'il s'agit finalement d'une mission classique d'appui au pilotage, avec un travail important d'animation, de coordination et de reporting. La propale insiste sur ma connaissance du contexte et pointe la nécessité d'un travail de communication et « d'animation » d'un réseau de contributeurs. Différents outils de communication et de *reporting* sont également décrits. La réalisation « d'audits ponctuels » nécessitant une connaissance fonctionnelle est également anticipée.

Notre compréhension de vos enjeux - synthèse

- ENERGYCORP est une acquisition stratégique qui doit démontrer les synergies attendues avec Maison-Mère. Il convient donc de :
  - Restructurer rapidement ENERGY pour:
    - Réduire ses coûts
    - Optimiser la performance opérationnelle
    - Retrouver un niveau de profitabilité
  - Donner à ENERGYCORP une ligne stratégique et une organisation claires en lien avec Maison-Mère
    - Faire adhérer ENERGY à la culture Maison-Mère

- Pour l'instant, le Top Management de ENERGYCORP se consacre aux tâches de « (re)prise en main » et de pilotage opérationnel d'un centre de profit. Il a donc besoin de l'appui du Bureau Projets de Maison-mère pour passer en « mode projets » et mettre en œuvre son programme de transformation.

- Le Bureau Projets, représenté par [Henri] doit:
  - Insuffler une dynamique et un rythme de transformation au quotidien
  - Assurer la coordination des projets et garantir une vision globale du programme
  - Prendre en charge les démarches de communication autour des projets (en interne ENERGY)

Figure 3.1. Extrait de la propale ENERGYCORP (enjeux de la mission)

(Source : document de terrain reconstruit et anonymisé)

Notre proposition d'appui : zoom sur le consultant expérimenté

- Un consultant en appui au Bureau Projets présent de façon permanente chez ENERGYCORP, représentant du bureau projets et ayant la confiance du management de ENERGYCORP et du Bureau Projets

- Ses principales missions :
  - Maintenir un lien constant entre le Bureau Projets et la direction de ENERGYCORP notamment en :
    - Assurant une présence à temps plein chez ENERGYCORP afin de garantir le bon déroulement de la mission du Bureau Projets
    - Fluidifiant la communication entre ENERGYCORP et le Bureau Projets
  - Proposer une vision à jour et circonstanciée de l'avancée du projet de transformation
    - Assurer la coordination, le suivi et le reporting des chantiers dans le cadre du projet de transformation de ENERGYCORP
  - Prendre en charge directement l'ensemble des projets de communication autour de la démarche
  - Contribuer à l'animation, chez ENERGYCORP, d'un réseau de ressources spécialisées mobilisées à temps partiel sur le projet
  - Réaliser des audits ponctuels des différents services en fonction des besoins du Bureau Projets
  - Formaliser les comptes rendus de réunion et autres supports du projet (tableaux de suivi, notes de synthèse, etc.)

- Dans le but de prendre en compte vos spécificités et attentes, nous vous proposons un appui opérationnel :
  - Ayant la capacité à monter en compétence rapide sur ENERGYCORP
  - Ayant une bonne connaissance de Maison-Mère :
    - Connaissance de l'organisation et du contexte Maison-Mère
    - Connaissance des métiers de Maison-Mère
    - Connaissance de la méthodologie de gestion de projet et de la dynamique de groupe

Figure 3.2. Extrait de la propale ENERGYCORP (missions du consultant)

(Source : document de terrain reconstruit et anonymisé)

Pour six mois de mission, la propale fait figurer une charge de 127 jours de consultant et 18 jours de manager senior en accompagnement (soit trois jours par mois de consultant) pour un montant d'environ 150 K€ hors taxe. Toutefois, Henri ne souhaite pas payer de charge de management, il veut assurer ma supervision en direct car il assure avoir une idée claire de son besoin. Charles accède à cette demande, pour autant, il va continuer à « m'encadrer en temps masqué », et comme la mission est basée [dans une ville proche de la Défense], cela implique une perte de temps pour lui.

1.4. « Inutile de connaître le métier » : la rencontre avec le directeur général d'ENERGYCORP

Puisque c'est avec lui que je dois travailler en tant que « membre détaché du bureau projet », Henri a organisé une rencontre entre le directeur général d'ENERGYCORP, Gérard, et moi. Je prépare l'entretien avec une collègue expérimentée, Lara, qui travaille chez Maison-Mère et a la gentillesse de répondre à mes questions de manière informelle. Je rédige un CV « orienté besoin client » et nous discutons de la manière d'aborder l'entretien. Selon elle, dans un contexte de restructuration, il est fondamental de pouvoir répondre à trois questions : « où est-ce que je perds et que je gagne de l'argent ? Quel est l'état de mon portefeuille clients ? Quelles sont mes relations avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP) ? » Pour chacune des questions je prépare une liste de remarques subsidiaires. J'affine également mes connaissances sur le secteur et les prestations d'efficacité énergétique, notamment en révisant le « Kit d'accueil Maison-Mère », sorte de document de référence[56] rédigé par mes collègues de ConsultCorp en mission chez Maison-Mère et mis à disposition des nouveaux arrivants. Malgré un effort certain de préparation, j'appréhende la rencontre avec le client car j'estime ma connaissance du métier d'ENERGYCORP un peu sommaire. Henri affirme au contraire qu'à ce stade, il s'agit davantage de vérifier si le « courant passe bien entre Gérard et moi que d'entrer dans les sujets » (Notes de terrain, discussion informelle, mai 2011).

La rencontre a lieu un matin à 7h45, avant le début de ma journée de travail à la DSM. Elle se passe sur un ton très cordial. Gérard regarde à peine mon CV car j'ai été chaudement

[56] Historique, volumétrie, métiers, enjeux principaux, positionnement ConsultCorp, etc.

recommandé par Henri. Nous discutons essentiellement de sa vision de la situation. En attente de repreneur depuis trois ans, le groupe ENERGYCORP a été « laissé en friche » : pas de plan stratégique, aucun investissement, la perte de nombreux contrats, etc. Un mode de gestion « à la trésorerie[57] » était privilégié par l'ancien patron et propriétaire du groupe, qui s'est « servi sur la bête ». « Globalement les gens sont en demande d'un nouveau projet de mobilisation et voient d'un bon œil le rachat par Maison-Mère » (Notes de terrain, mai 2011). Je lui pose ensuite les trois questions que Lara m'avait suggérées. Il y répond méticuleusement.

Sur le plan financier, la maintenance P2[58] est fortement déficitaire, avec des problématiques de sureffectif, quand certains réseaux de chaleur dégagent des rentes historiques. Le bilan est à peu près équilibré si l'on ne tient pas compte d'une société comme [société verte] qui est en cours de cession. En matière de portefeuille clients, les points critiques sont clairement identifiés et ils sont nombreux. Il n'y a pas d'anticipation des échéances sur les gros contrats, pas de plan de renégociation – entre l'exploitation, la finance et le commerce - pour les délégations de service public ou les cogénérations qui arrivent à terme d'ici deux ans. C'est d'ailleurs un des enjeux majeurs de ce redressement. Enfin, les IRP sont bienveillantes à l'égard de la nouvelle équipe de direction car, de toute évidence, en attente d'un changement positif « qui ne laissera personne sur le carreau ».

Nous finissons par discuter de ce qu'il attend de moi, comme « chef de projets en charge du programme de restructuration ». Il m'explique :

« *Nous avons clairement identifié ce que nous avons à faire, et ça c'est l'apport d'Henri et du tableau de bord[59], maintenant il faut passer en mode projets. J'ai besoin de quelqu'un pour orchestrer tout ça, pour mobiliser mes directeurs qui partent dans tous les sens et qui manquent de vision globale. Il faudra donner le tempo et être capable de creuser les sujets*

---

[57] C'est-à-dire une logique de préservation du fond de roulement au détriment du paiement des fournisseurs, d'un mix énergétique P1 approprié, de prestations P3, etc.

[58] Comme expliqué précédemment, il s'agit d'une prestation d'ENERGY qui sera détaillée par la suite, de même que P1 et P3.

[59] Document de synthèse qui présente le tableau de bord prospectif, le plan de projets et le planning de la restructuration sur une double page.

lorsque c'est nécessaire. Il faut aussi quelqu'un qui soit capable d'aller chercher dans les services des gens pour travailler sur les projets ». (Notes de terrain, avril 2011)

Je me déclare prêt pour ce genre de tâches, que je mets en perspective en décrivant mes missions précédentes. J'ajoute néanmoins : « je dois vous dire que j'ai une appréhension concernant ma valeur ajoutée sur cette mission : je n'ai pas une grande connaissance du métier. J'ai travaillé six mois chez Maison-Mère, je sais ce que sont le P1, P2 et P3 mais pas de manière très fine et je crains d'avoir des lacunes sur le plan technique. J'aimerais que l'on soit clair sur ce point » (Ibid.). Gérard répond aussitôt : « je m'en fous complètement, pour la compétence technique on a tout ce qu'il faut en interne, à la limite je vais vous dire, j'aime encore mieux ça, que vous arriviez vierge avec vos ratios, on a besoin de quelqu'un pour mettre des coups de pied dans la fourmilière » (Ibid.). Nous terminons l'entretien sur un prometteur « à dans un mois alors ». Je rentre chez moi très joyeux de participer à cette belle mission généraliste, qui semble présenter des enjeux systémiques, même si j'ai encore quelques difficultés à me faire une idée précise de ce qui m'attend. Je téléphone aussitôt à Henri qui est lui aussi ravi que notre collaboration reprenne du service : « on va faire quelque chose de bien, tu vas voir, on va faire d'ENERGYCORP la vitrine de Maison-Mère » (Ibid.), me dit-il. Je lui réponds qu'il peut compter sur moi et sur ConsultCorp, même si, maintenant que les choses sont « actées », je suis en proie à des inquiétudes sur ma capacité à pleinement répondre à son besoin.

1.5. La période de transition et la découverte du tableau de bord Horizon 2013

Quelques jours avant le début de la mission, Henri me remet « le tableau de bord HORIZON 2013 » (c'est le nom du projet de restructuration) qu'il présente comme « le document de référence » pour piloter la restructuration. Il s'agit d'un document de quatre pages sur lequel on trouve le logo d'ENERGYCORP et un logo du projet (p.1) ; une architecture de grands objectifs financiers, commerciaux et de ressources humaines assortis de données chiffrées (p.2) ; la liste des projets (appelée également « plan de projets ») associés à la restructuration avec différentes informations permettant leur suivi en copil (date de lancement, gain estimé, pilote, état d'avancement avec un code couleur et une colonne de commentaires) (p.3) ; et en dernière page, un planning qui reste à formaliser. Ce document de pilotage et de communication a été conçu par Henri à l'issue d'un audit préliminaire avec les directeurs et

dans le cadre d'une démarche prospective de définition des objectifs de redressement du groupe. Il en est particulièrement fier : « tu ne verras aucune entreprise qui a toute sa stratégie et son plan de projets sur un quatre pages qui vont bien, avec une vision à la fois synthétique et analytique, un état des lieux de l'avancement et des objectifs de gain pour la communication » (Notes de terrain, mai 2010), me fait-il remarquer. La figure 3.3 présente le plan de projets qui figure en page 3 du document.

On trouve, en haut du tableau, les projets métiers qui portent sur l'optimisation des prestations P1, P2, P3 et travaux, c'est-à-dire l'amélioration des différents processus métier de l'entreprise et de certains éléments techniques (1.1 à 1.6). On observe ensuite des projets achat, comme par exemple de « mettre en œuvre les conditions d'achat Maison-Mère » ou encore de former les personnes en charge de la réalisation des offres et des devis à la rétention des marges achats[60] (2.3). Puis les projets commerce, sous l'angle contrats et relation clients (3 et 4) ; et encore les projets de réduction des frais, comme les « téléphones chaufferies » (5.1 : suppression des lignes non utilisées sur les sites d'exploitation), le « parc auto » (5.2 : baisse des coûts de location) ou les « polices assurances » (5.5 : idem, baisse des coûts). En bas de la page, on trouve les projets d'organisation, articulés autour de trois « items » : la mobilisation et la responsabilisation des équipes, l'optimisation de l'organisation, et la mise en place du SIMM[61].

[60] En bref, si, suite aux économies d'achats, le montant des achats diminue, mais que les coefficients de marge restent les mêmes, la marge de l'entreprise diminue en valeur absolue. Il faut donc répercuter les économies d'achats dans les coefficients de marge, pour partager les économies entre l'entreprise et les clients.

[61] Système d'information Maison-Mère.

LISTE DETAILLEE DES PROJETS

	METIER	Gain	Date Lancement	Sponsor	Pilote	Etat	Commentaire
1	**Optimiser la performance métier**						
1.1	Réorganiser les travaux		01.07.11				Organisation définie (pole travaux à la DTP et ingénieurs étude et travaux à la DC)
1.2	Productivité P2		01.07.11				Audit métier réalisé en 07/2011 En attente de la réorganisation et de la décision concernant la mise en place de GTF pour définir le plan d'actions
1.3	Optimiser le P3		25.05.11				Réunion prévue le 9/12 avec la DSI pour mise en compatibilité GTF des données inventaires (chiffrage et suivi)
1.4	Chaine P1 : outil OF et contrôle technique		01.09.11				Restitution audit P1 le 04.11.11 - Réunion de cadrage effectuée 15/11 - Rédaction en cours d'un cahier des charges CT OF HZ - Réunion de cadrage prévue le 25/11 sur le sujet facturation Société 3
1.5	Chaine P1 : décentraliser l'appro combustible		01.09.11				Restitution audit P1 le 04.11.12 - réunion de cadrage à planifier
1.6	Optimiser le parc compteurs	0,2 M€/an	01.07.11				Etude du parc de compteurs thermiques existant en cours, restitution à faire ASAP par directeur technique
2	**Optimiser les achats d'ENERGY (y compris énergie)**						
2.1	Déréguler les contrats gaz (1 TWh)	4,7 M€/an	23.05.11				Processus d'achat et d'approvisionnement à définir + synthèse des sites dérgulés/reste à produire
2.2	Optimiser interactions [des sociétés d'approvisionnements en énergie]						Idem
2.3	Mise en œuvre conditions achats Maison-Mère et former les acheteurs	1,2 M€/an	01.04.11				Première ébauche de formation réalisée - processus à remettre à plat
3	**(CFU) Renouveler et adapter les contrats majeurs**						
3.1	Renégocier 9 DSP et renouveler/adapter 15 contrats cogé		01.07.11				En cours de redressement
3.3	Traiter le cas du réseau [X]	2,5 M€/an	01.07.11				Prochaine réunion avec le client le 30.11.11
4	**Refonder la relation client**						
4.1	Organiser les visites client		2012				
4.2	Mettre en place un baromètre client		2012				
5	**Maitriser les dépenses**						
5.1	Téléphones chaufferie	0,2 M€/an	10.07.11				3 sites manquants à ce stade
5.2	Parc automobile	0,1 M€/an	01.06.11				Bascule des contrats vers Maison-Mère au fur et à mesure
5.3	Implantations immobilières	1,2 M€/an	01.05.11				En attente d'une vision à 3 ans du programme immobilier global - Déménagement interne en cours (devis fin semaine), modalités de déménagement externe à planifier
5.4	Notes de frais		01.06.11				Sujet à traiter au mois de novembre dans le cadre de la réorganisation (règles et processus)
5.5	Polices d'assurance	1 M€/an	24.06.11				Transfert des contrats au 01.10.11. Problème de calcul de l'assiette

	ORGANISATION / COMPETENCES	Gain	Date Lancement	Sponsor		Etat	Commentaire
A	**Mobiliser et responsabiliser les équipes**						
A.1	Diffuser la stratégie à l'ensemble du personnel		01.09.11				Communication aux équipes effectuée
A.2	Mettre en place le Système de Management		2012				
A.3	Délégations de pouvoir et responsabilités		01.06.11				En attente d'une validation des éléments par T. Lahaye
A.4	Mettre en place le baromètre social		2012				En attente d'une présentation de la démarche Maison-Mère par le BP
B	**Optimiser l'organisation et recentrer ENERGY sur ses métiers stratégiques : CFU et GM**						
B.1	Réorganisation / People review		01.07.11				Phase déploiement à processer
B.2	Transfert Société 2 province à Maison-Mère		01.06.11				Transfert effectif prévu au 01/01/12, prochaine réunion de suivi à planifier
B.3	Démarche INFO CONSULT		01.09.11				En attente des avis régions Maison-Mère
B.4	Intégrer [société financement]		01.06.11				Effectué au fur et à mesure de l'arrivée à échéance des DSP
B.5	Céder [société verte]	1 M€/an	01.05.11				
B.6	Céder activité ascenseurs		05.09.11				Réunion de cadrage effectuée le 12.09.11 - Sujet à traiter au mois de novembre
B.7	Structures filiales / Organigramme juridique		01.05.11				En cours de clarification
C	**Déployer SIMM**						
C.1	Mise en œuvre de SIMM chez [société financemen		20.07.11				
C.2	Mise en œuvre de SIMM chez ENERGY		20.07.11				En attente décision GO/NO GO, réunion prévue le X

terminé — sous contrôle
vigilance — en risque

Figure 3.3. Liste détaillée des projets Horizon 2013

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

La plupart des projets fonctionnels sont décrits dans les pages qui suivent parce que j'y ai joué un rôle déterminant comme consultant ; les projets techniques, plus difficiles à raconter, jouent un rôle de second plan dans le récit. Il faut néanmoins comprendre que le bureau projet consacre une part très significative de son activité à la gestion et à la coordination de ces projets. A titre d'exemple, le projet « optimiser le P3 » (1.3) consiste à faire l'inventaire des installations techniques d'ENERGYCORP dans toute la France, et nécessite donc de définir une méthode d'inventaire, de nommer des référents sur chaque site, de faire de multiples réunions de lancement, de formaliser des documents de communication, de produire un outil d'inventaire et de chiffrage des inventaires, d'assurer le suivi des intervenants, etc. Le projet « téléphones chaufferie » (5.1) qui consiste à réduire les coûts de téléphonie des installations sur le terrain, suppose d'avoir une vision de l'ensemble des lignes téléphoniques du groupe, d'analyser leurs consommations, leurs usages (ADSL, lignes d'urgence, etc.), de faire une communication à tous les directeurs d'agence sur les modalités du projet, de gérer les contestations, de couper les lignes inutiles auprès des opérateurs, etc. Par ailleurs, les multiples projets sont déployés en parallèle et leur gestion nécessite souvent de démêler des imbroglios techniques et relationnels lourds, de même que de gérer les priorités. Le récit peut difficilement rendre compte de la complexité réelle de l'activité du bureau projet et de sa très grande variété. Au plus fort du projet de restructuration, il n'y a pas moins d'une quinzaine de projets qui battent leur plein simultanément. Chaque jour, je dois jongler entre plusieurs thématiques, multiplier les réunions et produire des livrables de toutes sortes.

Les projets d'organisation B1, B2, et B3 en bas du tableau de bord mobilisent la majeure partie de mes efforts au cours de la mission. Ainsi, il apparaît aux dirigeants que le groupe ENERGYCORP, sous sa forme actuelle, pâtit d'une grande lourdeur administrative, d'un manque de spécialisation des fonctions support, d'une absence de synergies entre les filiales, d'une trop grande centralisation de certaines tâches administratives et d'un éclatement géographique des activités opérationnelles qui pèse sur leur rentabilité. Le besoin d'une réorganisation des services et des hommes, que l'on trouve formulé dans la partie B du plan de projets, est donc « acté » par Gérard et Henri. En tant que consultant en charge du programme HORIZON 2013, ma tâche consiste à donner corps à ce projet en détaillant, avec les interlocuteurs pertinents, une nouvelle organisation des activités et de nouveaux organigrammes, à mesure que la mobilité de certains salariés est décidée (dans le cadre du projet de people review). C'est le contenu du projet B1. La réorganisation implique également de céder une partie des activités opérationnelles d'ENERGYCORP à Maison-Mère, comme le

précise le projet B2, dissocié du précédent compte tenu des dimensions sociales (transfert de salariés) et droit « corporate » (transfert d'actifs) du sujet. Enfin, tout projet de réorganisation doit faire l'objet d'une présentation aux IRP qui émettent un avis sur son contenu avant diffusion aux salariés et mise en œuvre. Cette démarche, appelée « information consultation » (info-consult), est également considérée comme un projet à part entière (B3) car c'est avant tout un travail de communication : il s'agit de convaincre les salariés que la restructuration est une nécessité économique et une stratégie viable. Néanmoins, les projets B1, B2, et B3 sont indissociables, puisque la cession des activités fait partie de la réorganisation qui alimente la communication aux IRP.

En me remettant le document, Henri précise que ma première tâche chez ENERGYCORP consiste à « m'approprier le tableau de bord », de le refaire « à ma sauce ». Je dois commencer par « prendre de la hauteur » sur les projets, pour voir si je trouve le découpage pertinent.

Ignorant du contexte, je dois toutefois admettre que je ne parviens pas à m'approprier le tableau de bord aussi vite que j'aurais dû. Encore me faut-il, auparavant, en comprendre le contenu. A plusieurs reprises, au cours de la mission, Henri insiste pour que je passe du temps à le mettre à jour quand je préfère me consacrer à des tâches de production directement liées au contenu des projets. Il me fait remarquer à juste titre que : « quand on met en place des pratiques et des outils, on ne comprend pas que les mecs n'y adhèrent pas tout de suite, mais quand on fait attention, on se rend compte souvent qu'on n'y adhère pas nous-même. Alors soit l'outil est inutile, soit on n'est pas capable de faire des efforts et de donner l'exemple » (Notes de terrain, octobre 2011).

Dans ce cas, il s'agit clairement pour moi de donner l'exemple, et c'est un tort de ne pas avoir su le faire suffisamment.

Ma mission à la DSM de Maison-Mère se termine un jeudi soir. Le vendredi matin, je débute chez ENERGYCORP.

2. L'entrée dans le système-client

2.1. « Je compte sur toi pour prendre le leadership » : la rencontre avec Bridget

Le premier jour, j'arrive chez ENERGYCORP avant Henri. Je rencontre Bridget qui doit faire partie de mon équipe. C'est la responsable qualité d'ENERGYCORP. En poste depuis plus de dix ans, elle connaît très bien la maison : historique, interlocuteurs, outils, processus métier, prestations, etc. Depuis deux mois, elle a intégré le bureau projet pour appuyer Henri qui est sur place seulement deux jours par semaine. Lui m'a expliqué que Bridget « manquait un peu de confiance » et qu'il allait falloir la manager. Pour autant, il ne peut pas me positionner directement comme son supérieur hiérarchique, car elle pourrait se vexer. Mais il « compte sur moi pour prendre le leadership rapidement » (Notes de terrain, mai 2011).

Bridget est charmante, le contact passe très bien tout de suite. Elle me montre notre bureau qui était auparavant celui du directeur général adjoint : une pièce de 40m^2 collée à celui du directeur général, avec une grande baie vitrée et une belle vue sur le boulevard. Les meubles sont sombres et imposants, dans le style fonctionnel des années soixante-dix. J'ai droit à un beau fauteuil en cuir. Henri a souhaité que nous travaillions tous dans la même pièce pour faciliter la communication. J'explique à Bridget ma situation et à quel point j'ai besoin d'elle pour « comprendre les problématiques de l'entreprise et agir au plus vite sur les bons leviers » (Notes de terrain, juin 2011). Elle est très compréhensive et après quelques échanges, m'avoue être « en souffrance » dans ce nouveau poste ; elle me parle « du quatrième étage, l'étage de la direction générale, celui où nous sommes » (Ibid.), comme d'un lieu où elle n'a pas mis les pieds en dix ans, un lieu intimidant où seul les directeurs ont le droit d'aller habituellement. Elle finit par dire qu'elle voit mon arrivée comme un soulagement. Je cherche pour ma part à la rassurer en lui disant que nous avons, chez ConsultCorp, l'habitude de ce genre de missions, et que je suis là pour l'aider, même si, je dois bien l'admettre, j'ignore complètement à ce stade comment y parvenir.

2.2. L'appropriation du contexte : les prestations d'ENERGYCORP

Henri arrive une heure plus tard. Nous allons ensemble saluer Gérard [le directeur général d'ENERGYCORP]. La rencontre est brève, sans commentaire : il est occupé. Nous passons ensuite la matinée à discuter de la mission. Le début de la réunion porte sur

l'approfondissement d'éléments de contexte. ENERGYCORP est un groupe spécialisé dans ce qu'on appelle au sens large « les services en efficacité énergétique », avec trois métiers distincts : 1) la production et la distribution d'énergie (réseaux de chaleur, cogénérations, centrales de production) également appelée CFU pour chaud/froid urbain ; 2) la gestion de la performance énergétique des installations (exploitation/maintenance, formation des usagers, contrat global de performance énergétique) également appelée GM pour gestion/maintenance ; 3) l'intégration de service (« facility management », gestion multi-sites, partenariats publics privés) également appelée FM ou multitech.

Dans ces trois domaines, le groupe propose des prestations aux clients publics et privés, dans le cadre de contrats[62] qui décrivent les installations couvertes, les modalités techniques de mise en œuvre, les conditions de facturation, etc. Les prestations d'ENERGYCORP sont classifiées selon un jargon technique utilisé par les techniciens et les exploitants dans l'ensemble de la profession. La structure de la comptabilité analytique de l'entreprise épouse également ce découpage. Il existe quatre types de prestations.

La prestation P1 correspond à l'achat et l'approvisionnement d'énergie (gaz, fioul lourd, fioul domestique, charbon et bois) ainsi qu'à l'optimisation de la consommation énergétique des installations des clients. Car non seulement ENERGYCORP conçoit et maintient des installations de chauffage, mais le groupe joue également un rôle d'intermédiaire dans l'achat d'énergie à EDF ou sur les marchés dérégulés. Les volumes très importants en jeu permettent au groupe de faire des économies d'échelle et de prélever, au titre d'intermédiaire, une marge sur l'énergie revendue. Les problématiques de « trading d'énergie », de définition du « mix énergétique optimal » pour les installations, de logistique d'approvisionnement, ou encore de réglage des installations font partie intégrante de la prestation P1.

La prestation P2 fait référence à la maintenance et au petit entretien des installations des clients d'ENERGYCORP. Il s'agit de planifier *a priori* les interventions nécessaires à leur bon fonctionnement (maintenance préventive), ou d'intervenir *a posteriori* lorsque des

[62] A chaque contrat correspondent une ou plusieurs affaires, c'est-à-dire un ensemble de chantiers dont on suit la marge financière sous un compte analytique unique dans le SIG. L'affaire est mono-équipe, mais peut être multi-installations et multi-redevances. L'installation est un ensemble physique de matériel (chaufferies, sous-stations, production de froid, etc.) ou d'éléments de comptage sur lesquels ENERGY effectue des prestations au titre d'un contrat.

dysfonctionnements surviennent (maintenance curative). C'est en P2 qu'ENERGYCORP facture les heures de main-d'œuvre de ses techniciens et traite des problématiques de logistique d'intervention et d'astreinte, ainsi que d'achat de petit matériel de remplacement.

La prestation P3 correspond à ce que l'on appelle dans le jargon la « garantie totale » des installations. Cette activité consiste à assurer, moyennant une redevance annuelle fixe, le maintien en condition de fonctionnement des installations du client. La prestation P3 est en fait une activité de gestion du risque, qui fonctionne sur le principe de l'assurance « tous risques » dans l'automobile. Les clients ont la possibilité d'intégrer dans leurs comptes une redevance fixe, correspondant à un lissage du risque dans le temps, plutôt que de provisionner des sinistres dont l'importance et la fréquence sont difficiles à anticiper. Et c'est à ENERGYCORP qu'incombe la tâche de provisionner les montants nécessaires au maintien en état des installations, en fonction d'un plan de renouvellement réaliste.

Les prestations P5 et P7 enfin, recouvrent les travaux de gros entretien, de renouvellement et d'exploitation. Elles se situent généralement en marge de la vie des contrats et sont réalisées dans le cadre de devis particuliers. Par ailleurs, ces travaux justifient l'existence de bureaux d'études (qui réalisent également le chiffrage des offres) et de services « d'entreprise générale » chez ENERGYCORP.

Les prestations s'appliquent aussi bien à un réseau de chaleur alimentant une ville entière, qu'à une chaudière murale de syndic. Bien entendu, chaque métier à ses spécificités, et les volumes d'activité ne sont pas les mêmes. Chaque prestation a également ses enjeux particuliers, infiniment plus subtils que tout ce que l'on pourrait en dire ici, liés aux montages contractuels très pointus et aux contraintes de l'exploitation, qui se révèlent dans la vie quotidienne des projets et dans la conduite des installations. Chaque jour, d'une manière ou d'une autre, plus ou moins explicite, j'y suis confronté, au cours d'un processus de « montée en compétence ». Cet apprentissage est le fruit d'un travail constant et long, parfois douloureux, dans l'action et l'interaction avec les différents interlocuteurs rencontrés au cours de la mission. Il y a toujours, pour le consultant qui arrive sur une mission, un travail très concret d'investigation à réaliser, qui oblige à rencontrer les gens et à se confronter aux problèmes, ne serait-ce que pour prendre la mesure de ce qui se passe.

2.3. « Tu as trois jours pour te faire respecter »

Une fois les éléments de contexte posés, Henri m'explique rapidement l'organisation du groupe. Mais le temps presse car il est attendu chez Maison-Mère pour midi et aimerait me présenter aux directeurs avant de partir. Nous passons en revue le tableau de bord HORIZON 2013 et chacun des projets. Il précise plusieurs fois que mon rôle, ma valeur ajoutée, est d'apporter de la structuration, d'accompagner les « sponsors » dans le pilotage et la réalisation des projets, de jouer un rôle de coordination. Puis, nous passons directement à ses recommandations et à une liste de tâches dont je dois m'occuper sous « trois jours ». Son discours est très décousu, il me jette les idées à mesure qu'elles lui passent par la tête : « bon, tu vas devoir re-balayer l'ensemble du tableau de bord et approfondir chacun des projets […], tu vas voir ça avec Bridget… Tu me remets bien toutes les fiches projets à jour aussi. Et pense à regarder les indicateurs avec Bridget […]. Et aussi, je veux que tu me donnes de la visibilité sur les dix prochains copil, il va falloir caler les agendas avec [la secrétaire] ». Puis il change de sujet et me parle des directeurs avec lesquels je vais devoir travailler. La connaissance des hommes et l'instauration d'une relation de confiance avec eux est présentée comme une tâche à part entière : « […] et je veux que tu copines avec le directeur administratif et financier [DAF], que tu fasses en sorte de bien t'entendre avec lui, que ça devienne ton pote. Je veux qu'il fasse ce qu'on lui demande celui-là, il faut tout de suite lui montrer la valeur ajoutée de ce qu'on fait pour lui ». Après quoi, les remarques s'enchaînent sur les projets : « sinon le 7 juillet on finalise la people review fonctionnelle, il faut créer un projet people review et il faudra faire une passe avec les directeurs, tu travailleras avec la directrice des ressources humaines [DRH] pour ça […] et puis on doit reprendre la main sur la démarche d'info-consult […] c'est un document de communication à destination des IRP qui explique très clairement, en toute transparence, tout ce qu'on va faire pendant la réorganisation […] ». (Notes de terrain, réunion de cadrage, juin 2011)

Alors que nous discutons des projets, une personne entre dans le bureau. Il s'agit du secrétaire général, sorte de directeur général adjoint en charge des directions achat, RH, services juridiques et services généraux de l'entreprise, un ancien d'ENERGYCORP. Il vient dire bonjour à Henri qui en profite pour faire les présentations. Je trouve l'ambiance faussement détendue ; les sourires sont crispés et les regards fuyants. Henri m'annonce en rigolant : « lui c'est le chef ici, c'est celui-là qu'il va falloir que tu embêtes au maximum sur tous les projets » (Ibid.). Le secrétaire général se défend comme il peut, en bougonnant : « ouais,

ouais, faut pas déconner, j'ai un emploi du temps assez chargé comme ça », il s'approche de moi et me serre la main sans me regarder, « bonjour Monsieur », dis-je, nous échangeons quelques mots sans importance sur le projet, je le vouvoie et il me tutoie.

Une fois le secrétaire général sorti, Henri me fait cette remarque : « pourquoi tu ne le tutoies pas s'il te tutoie directement sans te demander la permission ? » J'avoue n'avoir pas vraiment fait attention, et que la différence d'âge (il doit avoir soixante ans) justifie de toute façon le vouvoiement pour une première rencontre. Henri considère que j'ai tort, et affirme que tant que je ne me ferai pas violence au sujet du tutoiement je ne parviendrai pas à être positionné dans l'organisation comme un interlocuteur crédible, mais comme un « petit jeune » bon à faire les basses besognes : « c'est débile, je sais, mais en France c'est comme ça, quand les mecs te laissent les tutoyer ça veut dire qu'ils te respectent suffisamment pour que tu leur parles comme à un égal ». Et il ajoute : « écoute, ce que j'attends de toi c'est que dans trois jours tous les directeurs te respectent pour ton travail et ta rigueur, et qu'ils te considèrent comme un interlocuteur de haut niveau, à la limite comme un égal » (Notes de terrain, juin 2011).

Henri doit maintenant partir, il n'a pas le temps de me présenter aux autres directeurs, « Bridget s'en chargera », précise-t-il laconiquement. Je le raccompagne jusqu'à la porte et cherche à lui poser des questions complémentaires qui tombent, vu l'ampleur de la tâche, comme des gouttes d'eau dans la mer. Il me répond : « écoute, tu peux me joindre n'importe quand au téléphone, et ce qui compte surtout pendant ces trois jours, c'est que tu rencontres les gens. Je t'ai dit, je compte sur toi, tu as trois jours pour te faire respecter, pour que les directeurs te considèrent comme un interlocuteur de haut niveau » (Ibid.).

2.4. Anecdotes sur le tutoiement

La problématique du tutoiement me poursuit pendant toute la mission et est à l'origine de situations assez cocasses. Lors de ma première rencontre avec le directeur commercial par exemple, un homme d'âge mûr, je prends le parti, sur les conseils de Henri, de passer directement au tutoiement, sans lui demander son avis. Mais après quelques échanges, je constate qu'il tique et me regarde de biais avec un air de réprobation. Je finis donc par lui concéder, pour clarifier les choses : « c'est vrai je me permets de te tutoyer, ça ne te pose pas

de problème, j'espère ». Il répond : « mouais, admettons », en faisant une telle grimace, que je juge bon de revenir, lors de notre deuxième rencontre, au vouvoiement. Après quelques mois de travail en bonne intelligence, et alors que je l'appelle systématiquement Monsieur [X], dans un élan d'énervement il me lance : « mais cesse donc de m'appeler Monsieur [X], bon Dieu, appelle moi Jean-Michel ! » J'ai donc finalement la permission de passer au tutoiement, mais ayant pris l'habitude de le vouvoyer, je décide de continuer ainsi.

Dans d'autres circonstances, l'usage du tutoiement est peut-être plus préjudiciable à ma situation. Gérard, le directeur général d'ENERGYCORP a la réputation d'être un homme dur, qui manage à la carotte et au bâton, « en mettant régulièrement des cartouches à ses collaborateurs » (selon le mot de plusieurs internes). Jusque-là, hormis une première rencontre tout à fait cordiale, je ne sais qu'une chose de lui : il arrive le matin (paraît-il) à 7h, et repart le soir (paraît-il) autour de 23h. Je n'ai presque pas eu l'occasion, durant toute ma mission chez ENERGYCORP, d'arriver un matin plus tôt que lui ou de partir un soir plus tard que lui, ce qui, pour un consultant, est assez déstabilisant. Il est donc entièrement dévoué à son travail, et comme souvent, on peut s'attendre à ce qu'un homme aussi exigeant avec lui-même soit exigeant avec les autres. J'ai donc certaines appréhensions à son sujet.

Lors de notre première rencontre sur la mission, très informelle, il me vouvoie d'emblée, ce qui en théorie m'empêche de lui répondre par le tutoiement. Pourtant, j'ai en tête la consigne d'Henri ; je suis donc entièrement concentré sur la manière dont je vais trouver une ouverture pour introduire un tutoiement, au point d'écouter à peine ce qu'il me raconte. C'est en toute fin de conversation, alors qu'il me donne une liste de tâches à effectuer, que je saisis ma chance : « vous pouvez me tutoyer vous savez », dis-je. Il me regarde un instant avec surprise, et commence à rire ostensiblement en ajoutant : « ça mon petit gars, t'es gentil, mais c'est moi qui décide » (Notes de terrain, discussion informelle, juin 2011). Et comme pour me le prouver, il se met à me vouvoyer systématiquement, même lorsque nos relations deviennent plus intimes, même au cours de réunions où tout le monde se tutoie, ses directeurs et lui, les directeurs et moi.

A plusieurs reprises, j'ai l'occasion de discuter de l'intérêt du tutoiement avec des collègues consultants. L'un d'entre eux, un manager expérimenté d'une quarantaine d'années, me fait la remarque suivante : « d'expérience, je dirais qu'il n'y a pas de règles, il faut faire comme tu le sens. C'est vrai que ça peut améliorer la relation. Mais je me souviens aussi qu'une fois, du

jour où je me suis mis à tutoyer mon client, nos relations ont changé. Il se permettait plus de choses qu'avant […], tu comprends, ça crée une sorte de proximité, c'est plus facile de dire à quelqu'un 't'es vraiment un abruti', que 'vous êtes un abruti Monsieur' » (Notes de terrain, discussion informelle, octobre 2010).

A cours de la mission, je vis le fait d'avoir à tutoyer si vite mes interlocuteurs comme une épreuve personnelle qui, une fois dépassée, me procure tout de même une certaine satisfaction et contribue sans doute à la qualité de mon interaction avec plusieurs dirigeants. J'ai certes le sentiment d'avoir fait une maladresse auprès du directeur général, mais je ne peux affirmer avec certitude, après coup, que cette maladresse ne lui a pas permis d'affirmer son autorité auprès de moi, et paradoxalement, d'asseoir un mode de relation qui lui convienne.

2.5. Se présenter aux internes : éléments de langage et positionnement

Une fois Henri parti, je me plonge dans la lecture du tableau de bord pour commencer à me familiariser avec les projets d'HORIZON 2013, et mettre les fiches à jour. Soudain, un homme entre dans le bureau sans frapper et se dirige droit sur Bridget. Je les entends discuter de loin et suis surpris de son ton de voix désobligeant. Il reproche à Bridget de l'avoir sollicité pour faire une requête de données dans l'outil de facturation OF[63] déjà effectuée il y a deux semaines. Je me lève et lui demande : « excusez-moi Monsieur mais qui êtes-vous, parce que vous venez d'entrer dans mon bureau sans frapper et nous n'avons pas été présentés » (Notes de terrain, juin 2011). L'homme ne se démonte pas, au contraire, il se présente rapidement comme « informaticien spécialiste de l'outil OF » et me demande sur un ton ferme : « et vous, vous êtes qui ? ». Je réalise alors que je n'ai aucune information sur mon « positionnement officiel » auprès des internes et sur le degré de confidentialité de l'action du bureau projet. C'est un élément pourtant crucial, car il doit me permettre d'agir avec une certaine autorité et de faciliter ma circulation dans le système-client. Pour ne pas commettre d'impair, je bredouille une périphrase alambiquée : « vous savez que des choses se mettent en place depuis le rachat, et bien… je suis là pour participer aux nouveaux projets… je suis détaché de Maison-Mère » (Ibid.). J'explique ensuite pourquoi nous avons de nouveau besoin de cette

[63] OF est l'outil du SI utilisé pour la facturation et le contrôle technique.

requête informatique. L'homme sorti, je fais remarquer à Bridget qu'il n'est pas souhaitable que les gens entrent dans le bureau sans frapper, car nous allons devoir traiter de sujets confidentiels. Par ailleurs, j'insiste sur le fait qu'il n'est pas normal qu'un collaborateur lui parle sur ce ton.

Le soir, je fais un point téléphonique avec Henri au sujet de mon « positionnement ». Nous définissons un discours type, des « éléments de langage » à utiliser de manière systématique lors de ma présentation aux internes : « je suis détaché de la direction générale de Maison-Mère pour appuyer Gérard dans la restructuration d'ENERGYCORP ». Le contenu des projets et de mon action doit rester confidentiel jusqu'à l'info-consult, c'est une obligation légale. Je suis néanmoins satisfait car je me dis qu'avec ce genre d'argument d'autorité mon contact avec les internes va être facilité. Par ailleurs, nous décidons que Bridget ne doit pas me présenter aux directeurs, car elle pourrait nuire à mon image. Je dois donc faire la démarche seul, ce qui me paraît très inconfortable. Toute la durée de ma mission, je reste convaincu qu'une brève introduction par Henri et le directeur général auprès des directeurs m'aurait largement facilité la tâche. Les jours qui suivent, en fonction des opportunités et des projets, je fais donc leur connaissance, d'une manière parfois compliquée, comme en témoigne l'épisode suivant.

Peu de temps après mon arrivée, le directeur général me demande de participer à une réunion en lien avec le projet « transfert [société 2 province] à Maison-Mère » pour m'assurer que « tout est sur les rails ». En arrivant dans la salle, je remarque le secrétaire général, le directeur administratif et financier [DAF] et la DRH, ainsi que quatre personnes qui me sont inconnues. Il s'agit de la directrice juridique d'ENERGYCORP et de trois membres de la direction juridique de Maison-Mère, dont le directeur en personne. Tous se connaissent parfaitement et la discussion commence sans que je puisse me présenter. Bien que ma connaissance du sujet soit limitée, je constate rapidement que la réunion n'est pas préparée, les échanges mal cadrés, que personne ne sait véritablement pourquoi il est là à ce stade du projet. Nous perdons du temps sur des questions secondaires, notamment le fait que « dans le Nord, ce n'est pas Maison-Mère mais la [filiale S] qui est receveuse, ce qui va nécessiter de modifier les contrats » (Notes de terrain, juin 2011), alors qu'une question élémentaire n'est pas tranchée : devons-nous retenir la forme juridique « mise en location-gérance » ou « cession partielle de fonds de commerce » pour effectuer le transfert d'activité ?

Après une heure et demi de discussion et alors que tout le monde s'impatiente, le chef de séance, le DAF, décide de mettre un terme à la réunion : « bon, c'est clair pour tout le monde, dit-il, alors on se revoit dans un mois ». C'est à ce moment que je fais une remarque, après avoir silencieusement observé la scène : « euh… excusez-moi, mais ce n'est pas encore tout à fait clair pour moi, il y a certaines choses que je n'ai pas comprises et qu'on pourrait peut-être clarifier […] [je pose différentes questions]. Je ne suis pas sûr que chacun ait bien en tête la tâche qui lui incombe pour la prochaine séance ». La technique de la « fausse naïveté » est souvent employée par les consultants pour faire avancer les réunions en étant diplomatique vis-à-vis des participants ; si la plupart des clients ne sont pas dupes, ils apprécient généralement la courtoisie de la démarche. J'espère donc passer sans encombre avec ce genre d'intervention. Le silence se fait dans la salle et le directeur juridique de Maison-Mère me demande alors : « excusez-moi, nous n'avons pas été présentés, qui êtes-vous ? ». Ce à quoi je réponds ma formule bien apprise : « je m'appelle Alaric Bourgoin ; […] je suis détaché du bureau projet de Maison-Mère pour appuyer Gérard dans sa démarche de réorganisation ». Je ne mentionne pas mon appartenance à ConsultCorp à ce stade pour éviter de passer doublement pour un intrus. Le silence se fait une nouvelle fois, et après un instant d'hésitation où ils se regardent en pouffant, mes interlocuteurs éclatent de rire bruyamment, y allant chacun de leur commentaire : « rien que ça… », « le bureau projet tu m'étonnes », « c'est Henri c'est ça… », « et nous on sert à quoi ? », reprend finalement le secrétaire général en s'adressant aux directeurs. La situation est déstabilisante, je me sens rougir, je tâche de partager leur humeur et bafouille quelques mots d'excuse : « c'est vrai, excusez-moi, c'est sans doute maladroit comme façon de se présenter… le bureau projet est là pour appuyer le directeur général et les directeurs fonctionnels qui sont à la manœuvre… […] » (Ibid.).

Sur un détail de présentation, je suis remis à ma place. Néanmoins, les membres de la réunion sont obligés de considérer mes remarques et une fois l'épisode passé, la réunion repart pour une heure. A l'issue de la rencontre, le DAF en personne vient me demander de rédiger le compte-rendu et de l'aider à « faire avancer les gens ». La question de mon « positionnement » dans l'organisation est récurrente au long de ma mission. Comment intervenir dans le système-client sans braquer les internes ? « Une main de fer dans un gant de velours » me conseille Henri, « il faut savoir faire briller les gens, qu'ils comprennent que tu n'es pas une menace » (Notes de terrain, septembre 2011), répète-t-il comme une rengaine.

3. La réalisation de la mission : les projets significatifs

3.1. Le projet de tableau de bord prospectif

Le lendemain de notre première réunion du bureau projet, le directeur général entre en trombe dans mon bureau et me dit de but en blanc, sans bonjour ni mise en contexte : « et ils sont où mes indicateurs stratégiques ? » Je reste coi un instant ; mon désarroi doit se lire sur mon visage car il reprend : « le tableau de bord là, vous savez, mes indicateurs stratégiques, j'en ai besoin très rapidement, quand est-ce que vous allez me les sortir ? » Je comprends que les objectifs chiffrés du projet de transformation n'ont pas encore été calculés. Mais comme ma connaissance du contexte est encore très limitée, j'opte pour une solution de repli : « bien Monsieur, j'ai bien compris que c'était une priorité pour vous, laissez-moi juste reboucler avec Henri et je vous reviens rapidement » (Notes de terrain, juin 2011). Il quitte mon bureau sans un mot. J'appelle Henri dans la foulée, paniqué, pour lui demander des informations sur le sujet. Il me répond que c'est « très simple » et que c'est une bonne chose pour moi de commencer par ça. Puis nous mettons sur pied un plan d'actions.

Voilà ma première tâche chez ENERGYCORP, une tâche qui m'occupera pendant plusieurs jours : « sortir les indicateurs stratégiques du tableau de bord HORIZON 2013 ». L'enjeu de l'exercice est le suivant : Henri et Gérard ont défini dans tous les domaines des indicateurs de performance, et se sont fixés des objectifs théoriques, sur le mode de la vision stratégique, en fonction de leur connaissance des standards du secteur et de leur « ressenti sur le potentiel d'ENERGYCORP ». Ils ont retenu environ trente indicateurs stratégiques parmi lesquels on trouve, à titre d'exemple, le résultat opérationnel courant [ROC] par métier, le montant des frais généraux, le développement net, la durée moyenne des contrats supérieurs à 50K€, les économies d'achats, la marge sur effectif, le taux d'adéquation hommes/postes, le sentiment d'appartenance, etc. Les objectifs chiffrés associés à ces indicateurs sont devenus la cible HORIZON 2013 qui permettra de définir si le projet de restructuration est un succès ou non.

Une fois ce travail de définition effectué, encore faut-il vérifier s'il est possible de produire ces indicateurs, compte tenu des données disponibles et de l'organisation de l'entreprise. Obtenir des données concrètes implique souvent de modifier les définitions (ou méthodes de calcul) des indicateurs. Ensuite, il convient de « définir les points zéro », c'est-à-dire de mesurer le niveau de performance actuelle de l'entreprise, selon cette liste d'indicateurs, pour

pouvoir à terme réaliser une analyse d'écarts, qui seront convertis en potentiel d'économie ou de gain « pour tamponner les montants sur le tableau de bord et faire saliver la direction générale de Maison-Mère » (Notes de terrain, discussion informelle avec Henri, mai 2011).

C'est une première tâche périlleuse car le niveau de complexité du groupe est un frein à l'obtention de données techniques et financières exhaustives, cohérentes et à jour. Les choses se compliquent encore dans notre cas, pour deux raisons principales. D'abord, (1) parce qu'ENERGYCORP est une entreprise « sinistrée », tant sur le plan du SI que du contrôle de gestion. Les outils OF de contrôle technique/facturation et OC de comptabilité sont obsolètes et mal interfacés. Des données aussi élémentaires que la date de résiliation et la durée des contrats, les montants facturés par prestation, ou l'imputation des heures de technicien par contrat, sont inexistantes. Par ailleurs, les processus d'alimentation et de mise à jour des données sont, quand ils existent, mal suivis par les employés. ENERGYCORP m'apparaît très vite comme un monde fascinant où l'information fiable est aussi précieuse que rare, où l'on trouve régulièrement des écarts inexplicables entre les différentes visées du budget, où chacun produit ses indicateurs de son côté et finit par oublier d'où ils proviennent. Un directeur de centre opérationnel m'explique la situation en ces termes :

[…] ici le contrôle de gestion c'est n'importe quoi, c'est simple il n'y en a pas, tu ne vas pas en revenir. Alors imagine… diriger un centre de profit, c'est comme si t'étais dans ta bagnole et que ton compte-tours, ta jauge à essence et ton compteur de vitesse bougeaient dans tous les sens, de manière aléatoire et déconnectée de la réalité. Il reste le feeling, et mes contrats je les sens, mais à ce niveau-là on marche sur la tête. (Notes de terrain, discussion informelle, juillet 2011)

La seconde raison (2) tient au fait que nous sommes en pleine réorganisation du groupe : nos indicateurs cibles sont donc définis en fonction d'une organisation cible radicalement différente de l'organisation actuelle. Or si nous voulons pouvoir faire des analyses d'écarts cohérentes dans le temps, nos mesures de points zéro doivent se baser sur l'organisation cible, et non sur l'organisation actuelle. Des précisions sur l'organisation du groupe permettent à ce stade de mieux comprendre la difficulté de l'exercice.

3.2. Le projet de réorganisation du groupe ENERGYCORP

Le groupe ENERGYCORP est composé de 21 sociétés réparties selon les métiers et les prestations mentionnées plus haut. La figure 4 correspond à l'organigramme juridique simplifié du groupe, tel que je l'ai représenté dans le cadre de la démarche d'info-consult) :

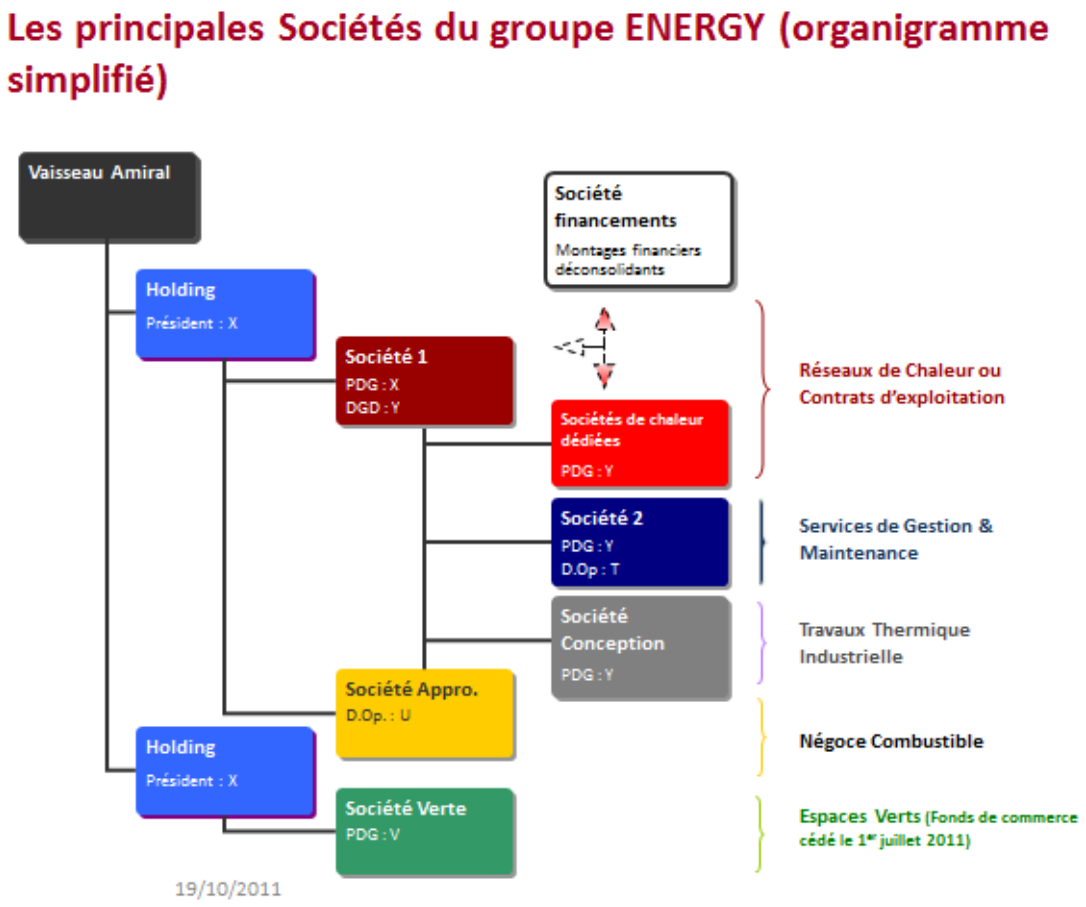

Figure 3.4. Organigramme simplifié du groupe ENERGYCORP

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Parmi ces sociétés, seules cinq génèrent du chiffre d'affaires ou sont porteuses de salariés : 2 sociétés d'exploitation, Société 1 (S1) et Société 2 (S2), respectivement spécialisées dans les réseaux de chaleur (CFU) et la gestion maintenance (GM) avec plus de 500 salariés[64] ; Société appro., qui assure l'achat et l'approvisionnement d'énergie et refacture aux sociétés

[64] Il y a également du GM chez S1 et du CFU chez S2 mais de manière marginale.

d'exploitation ; Société conception, qui correspond au bureau d'études en charge de la conception des grosses chaudières et des travaux d'entreprise générale ; et enfin Vaisseau amiral qui porte le personnel de la direction générale. C'est sur ces cinq sociétés que vont se concentrer l'essentiel de nos efforts de restructuration[65], et en particulier sur S1 et S2 qui portent la majorité de l'effectif et du résultat.

Bien que faisant partie du même ensemble, ces sociétés ont un historique et une culture propres, voire antagonistes. A titre d'exemple, les salariés de S1 spécialisée dans le CFU marquent leur différence avec ceux de S2 spécialisée dans le GM, car l'activité GM est la moins rentable du marché, et qu'elle est techniquement moins complexe. Cette rivalité est accentuée par des conflits de personnes et par des « contresens organisationnels », comme le doublonnement de nombreuses fonctions support[66]. Au sein du groupe, il est donc fréquent que les salariés se toisent, refusent de s'échanger les informations, ce qui complique largement les tâches de coordination. Au siège de Clichy sont regroupés les personnels holding, société financements, société conception, ainsi que les fonctions supports de S1 et de S2. Les techniciens et exploitants sont, quant à eux, répartis dans l'ensemble de la France, avec six directions déléguées (DD) côté S1 et 6 agences côté S2. Sur la même zone géographique, on trouve parfois une DD S1 et une agence S2, avec des postes en double pour des volumes d'affaire limités.

Comme dit précédemment, au moment du rachat du groupe par Maison-mère, un constat s'impose pour les nouveaux dirigeants. La figure 3.5 présente la façon dont ce constat est formulé dans le document d'info-consult :

---

[65] A côté de ces sociétés « productives », on trouve des holdings financières comme Holding, créées pour protéger le groupe des assauts extérieurs par des prises de participation croisées ; des sociétés *ad hoc* dédiées à l'exploitation des réseaux dans le cadre des délégations de service public « mais qui sont des coquilles vides », et enfin la société financements, qui joue le rôle de banquier des exploitants sur les gros projets, et qui est positionnée à l'extérieur du groupe pour des raisons réglementaires.

[66] Ce doublonnement, qui limite les synergies entre sociétés, était voulu par l'ancien directeur général dans le but de « revendre l'entreprise par bouts autonomes ».

Les principaux constats 6 mois après la reprise…

- **Un groupe qui n'est pas au niveau des standard financiers de Maison-Mère et de la profession**
  - Un résultat opérationnel courant (ROC) trop faible
  - Des frais généraux non maîtrisés
  - Des coûts de structures importants

- **Un manque d'efficacité du processus commercial**
  - Pas d'anticipation sur les renégociations DSP et COGE
  - Peu de commerce de proximité et de suivi de la relation client
  - Des situations problématiques : réseau X en particulier

- **Des structures d'exploitation désorganisées et mal outillées**
  - Pas d'imputation des heures P2 et de suivi précis du P3
  - Un manque d'outils de contrôle et de pilotage
  - Des outils informatiques vieillissants et hétérogènes

- **Une organisation support et exploitation à rendre plus efficace**
  - Pas de synergies entre S1 et S2
  - Une organisation opérationnelle lourde et éclatée
  - Des responsabilités hommes/postes à redéfinir

Figure 3.5. Éléments de contexte liés au rachat d'ENERGYCORP

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Afin de mettre un terme à ces dysfonctionnements et de remettre l'entreprise sur la voie de la profitabilité, le programme HORIZON 2013 a donc été défini. Il comprend les nombreux projets mentionnés précédemment et notamment, la mise en place d'une organisation adaptée. Cette nouvelle organisation doit s'articuler autour de trois axes de transformation, qui sont exposés en figure 3.6, dans un autre extrait du document d'info-consult que j'ai conçu :

Figure 3.6. Les trois axes de la réorganisation

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

L'objectif de la réorganisation est donc de simplifier l'organigramme fonctionnel, de rapprocher les équipes pour en renforcer les synergies et optimiser les coûts de structure. En ce qui concerne les opérationnels, l'ambition est de passer de 12 agences et DD à 4 centres opérationnels « autoportants » rassemblant les activités de S1 et S2 sur le même périmètre avec des spécialisations métier par unité et quelques fonctionnels de centre en lien avec le siège. On trouve dans la figure 3.7 une vision simplifiée du projet de réorganisation des principales sociétés d'ENERGYCORP :

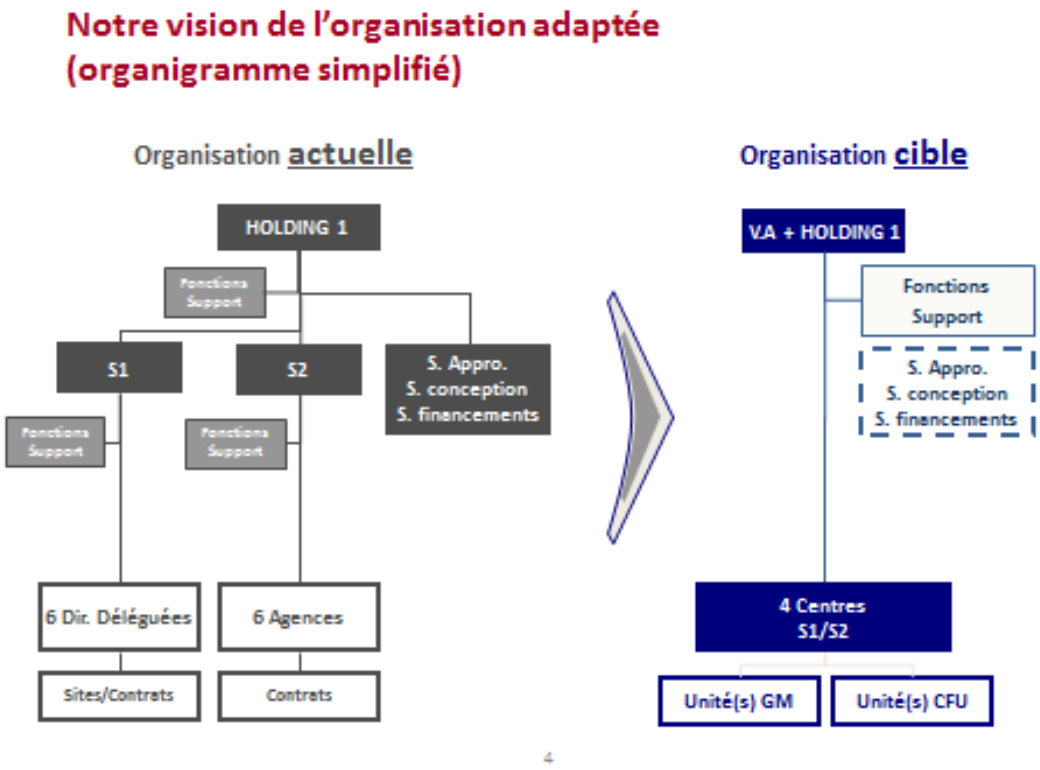

Figure 3.7. Le projet de transformation de l'organisation

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Le projet d'organisation est présenté ici d'un bloc, à partir des documents d'info-consult que je formalise progressivement au cours de ma mission. Si pour des raisons de clarté j'en donne ici les éléments principaux, il faut comprendre que mon apprentissage du contexte s'est fait par à-coups dans le cadre de tâches concrètes, comme celles des indicateurs stratégiques. Revenons maintenant à cette question.

3.3. Une organisation qui résiste à sa mise en indicateurs

Pour répondre à la demande pressante de Gérard, je commence par lister sous Excel les indicateurs stratégiques dans un tableau à plusieurs champs : responsable, point zéro, cible, etc. Puis, je cherche à rassembler l'information existante et à m'assurer qu'elle est fiable. Comme je me heurte à un manque de connaissance du contexte, je passe des heures avec Bridget à éplucher les comptes de résultats des différentes sociétés, à essayer de comprendre

les nuances entre le « primaire, le secondaire, le hors zup[67] », à identifier les différents sites. Je lui pose toutes mes questions, la pousse à expliciter ses idées au maximum, dans une sorte de processus maïeutique. La situation est relativement tendue, le travail nécessite de partir « à la pêche aux données » dans plusieurs services, de tâtonner, de composer avec un existant chaotique que je découvre depuis seulement deux jours.

Les premières difficultés apparaissent rapidement. A titre d'exemple, la collecte des informations liée aux indicateurs financiers, comme le ROC, est particulièrement complexe. D'abord, parce que pour être conforme à notre cible, il faut, en cours d'exercice, rapprocher les montants annualisés des ROC de S1 et S2 formalisés dans des plans comptables différents[68] et obtenus selon des méthodes de calcul assez obscures. Au reste, pour calculer le ROC par métier, il faut trouver un moyen d'imputer les frais de structure du siège aux deux sociétés opérationnelles. Voici comment Bridget, qui est ma bonne fée sur le sujet, présente la situation lors d'une conversation avec un directeur de centre :

« […] déjà le ROC ENERGYCORP et société financements c'était hyper dur à avoir car ils demandent une consolidation des données S1 et S2… […] En matière d'exploitation ça passe encore, on sait imputer les charges, mais les frais de structure du siège, c'est plus dur, sans parler de toutes les manips financières de haut niveau pour accorder les violons [Bridget fait référence au bilan d'ouverture – c'est-à-dire un bilan spécifique lié à l'exercice de reprise]. On a vu le DAF qui a sollicité Jean-Michel pour consolider les résultats en intégrant la partie de Marielle ». (Notes de terrain, juin 2011)

Ensuite, parce que nous avons besoin de résultats par métier, CFU et GM, et non par société comme c'est le cas actuellement (avec dans chaque société des activités CFU et GM). Or ce genre de découpage analytique n'existe pas dans les documents à disposition. Nous sommes donc contraints de réaliser nous-même les calculs, ce qui a le don d'exaspérer les comptables qui se contentent de dire que « les comptes de résultats ne sont pas conçus pour que l'on

[67] Autre formulation pour le découpage des prestations.

[68] Il était impossible d'obtenir des chiffres consolidés à ce moment-là, notamment parce que la DAF était en pleine constitution du « bilan d'ouverture ».

puisse sortir ce genre de données » (Notes de terrain, juin 2011). Là encore, Bridget fait cette remarque :

« […] on a eu un problème pour distinguer CFU et GM chez S1. Par le passé, on ne faisait pas cette distinction, on avait un CA global seulement […]. On a essayé de le faire en partant de la V2 du budget site par site. On a une colonne centrale avec la prévision de clôture site par site et le détail en ligne par prestation P1, P2, P3 et par type de localisation, primaire, secondaire ou hors zup [il s'agit d'une façon plus fine de parler de CFU et GM], sauf pour les travaux et là encore, pas pour les charges… frais de personnel, assurances et redevances de villes, amortissement […]. Ça a coincé parce que la méthode n'a pas plu à Marielle [membre de la DAF], ça l'obligeait à revoir toute son organisation, alors on a fini par considérer qu'il n'y avait pas de GM chez S2, ça représente environ 5 millions d'euros pour un CA de 151 millions ». (Ibid.)

Le calcul des indicateurs financiers nous confronte également à une problématique courante en contrôle de gestion : « le mélange des choux et des carottes ». Ainsi nous devons, compte tenu de l'information disponible et du manque de coordination entre services, rapprocher des chiffres issus de sources différentes. A titre d'exemple, voici diverses sources utilisées pour les calculs de ROC : le budget V2 conso[69] envoyé par le DAF « avec seulement les trois colonnes globales de justes, le reste c'est faux », un email de l'ancienne DAF S1 avec des chiffres V2 2011 contestés par le nouveau DAF, un extrait de Altitude (l'outil de *reporting* financier de Maison-Mère) qui nous donne des éléments de V1 et enfin le budget V2.1 social pour S1 et S2. Il est donc impératif de rester prudent dans l'utilisation des sources, pour éviter les incohérences majeures, notamment en mélangeant du réalisé et du budgété.

Bridget et moi rencontrons ce genre de difficultés avec la plupart des indicateurs. Il est d'ailleurs impossible de produire des données concrètes pour certains d'entre eux, car les méthodes de calcul ne correspondent pas aux données disponibles. Dans ce cas, nous sommes livrés à nous-même pour proposer une alternative. C'est notamment le cas de l'indicateur « heures dispos/heures vendues [au sens de facturées] pour les techniciens » auquel tiennent

[69] On parle de budget consolidé ou IFRS par opposition au budget social, ce qui constitue une autre source de confusion.

particulièrement Henri et Gérard car ils soupçonnent que les mêmes techniciens soient vendus plusieurs fois aux clients, sur différents contrats, ce qui est lucratif à court terme, mais conduit dans le temps à une dégradation des conditions d'exploitation. Néanmoins, comment calculer les heures facturées s'il n'y a pas de suivi des heures dans l'entreprise, s'il n'y a pas d'imputation des heures de technicien par contrat ? Nous faisons donc des calculs « à notre sauce » parce que « c'est mieux que rien », et que l'injonction de résultat est catégorique. La seule contrainte que je me donne est d'expliciter mes hypothèses et de laisser une trace de la méthode retenue afin que chacun puisse se faire une opinion. J'introduis donc une case « définition » et une case « commentaires » dans le tableau final de suivi des indicateurs stratégiques. Voici ce qu'on peut y lire au sujet de l'indicateur heures dispos/heures vendues :

<u>Définition</u> :
Nombre de techniciens S1+S2 (hors monteurs) X nombre d'heures dispos (hyp. 1500 heures/an) / (CA P2/hyp. 40€/h)
Hyp. CA P2 : CA P2 S2 + R22 x part MO du R22 + CA P2HZ et 2ndr S1
<u>Commentaires</u> :
Dans le cas des DSP c'est le R22 qui porte la part MO.
Calcul du bureau projet, la DAF considère qu'il est impossible de sortir la part de MO dans le P2 car pas de compta analytique sur heures associées aux contrats.
(Document de terrain, tableau de bord indicateurs stratégiques, juin 2011)

Pour d'autres indicateurs, nous avons les données, extraites du SI, mais nous savons pertinemment qu'elles sont approximatives. C'est notamment le cas sur des indicateurs métier liés au P3 comme « la durée moyenne des contrats P3 » et « la part des contrats P3 en tacite reconduction ». Dans ce cas, notre case commentaires porte la mention suivante : « données issues de la base de contrôle technique OF non fiable à 100%. Meilleure estimation impossible à ce stade ».

Pour les indicateurs RH enfin, comme le « taux d'adéquation hommes/postes », les délais sont trop courts pour effectuer le calcul selon une méthode formelle. Impossible en effet de créer une grille d'évaluation des postes et de mobiliser les directeurs pour trancher chaque cas. Je prends donc le parti d'aller voir directement le secrétaire général, le seul qui connaisse relativement bien les salariés S1 et S2, avec un extrait du fichier du personnel. Nous choisissons de limiter le périmètre d'analyse aux managers clefs et chefs de site, soit environ

120 salariés, puis nous les passons en revue un par un, et le secrétaire général se prononce sur le niveau d'adéquation homme/poste de chacun d'entre eux. Je lui demande d'expliciter les raisons de ses choix et discute de sa vision des hommes. Le chiffre obtenu est de 56% d'adéquation homme/poste.

Je m'interroge ouvertement sur la pertinence du travail que nous réalisons compte tenu des informations à disposition et du caractère nécessairement approximatif des calculs. Néanmoins, Henri considère que c'est une nécessité, un « bon point de départ » qui, toutes choses égales par ailleurs, doit « insuffler une dynamique de changement et permettre de suivre des évolutions dans le temps » (Notes de terrain, juin 2011). Il me fait remarquer : « il faut être persévérant pendant deux, trois, parfois quatre ans, pour qu'une entreprise puisse sentir ses objectifs et les chiffrer. Les entreprises modernes ne savent sortir que des indicateurs financiers, et encore, tu vois ce que ça donne ici. Ce qu'on est en train de faire c'est introduire un changement de mentalités qui devra se poursuivre encore longtemps pour que les chiffres soient vraiment pertinents, précis et utilisés » (Ibid.).

3.4. « S'engager sur des chiffres »

Le travail de production et de fiabilisation des données des indicateurs stratégiques m'oblige à circuler dans l'organisation et à multiplier les contacts avec les internes. La gestion de ces interactions présente une difficulté particulière pour moi, car la plupart refusent de coopérer et cherchent à me prendre en défaut.

A titre d'exemple, c'est avec le DAF, Benoît, que j'ai le plus de frictions, car il refuse, selon ses propos, de « s'engager sur les chiffres ». Henri me l'a présenté comme une personnalité rugueuse et m'a explicitement demandé de l'amadouer. C'est un homme expérimenté d'une quarantaine d'années, qui occupait auparavant les fonctions de DAF dans une division importante de Maison-Mère. J'ai un premier contact assez étrange avec lui. Quelques jours après mon arrivée, au détour d'un couloir, il me pose cette question laconique : « on en est où au sujet de la cession S2 ? » [La cession S2 correspond au projet de cession de certaines activités de S2 à Maison-Mère] Parfaitement ignorant du contexte, je botte en touche le temps d'en discuter avec Henri, qui m'explique que Benoît est le sponsor du projet, qu'il a animé jusque-là toutes les réunions et rédigé les comptes-rendus, qu'il est en contact étroit avec nos

interlocuteurs de Maison-Mère. Bref, c'est à lui de m'expliquer la situation et non l'inverse. Je réponds donc à sa question par email, en expliquant qu'il a animé la dernière réunion sur le sujet, et qu'à en juger par le compte-rendu qu'il a rédigé, différentes actions (que je liste) doivent être mises en œuvre. Je lui propose une rencontre afin que nous discutions de la façon dont je pourrais l'aider. Passablement agacé par cette réponse, il m'interpelle à table, un midi, en me mettant dans une position inconfortable par ces propos désobligeants : « j'ai vu ton mail, si j'ai bien compris, quand j'ai rien à te demander, je t'appelle » (Notes de terrain, juin 2011).

Durant l'épisode des indicateurs stratégiques, Bridget et moi avons plusieurs fois affaire à lui, au cours de rencontres houleuses qui rendent ma collègue « folle de rage », au point qu'elle ne souhaite plus assister à nos entretiens. Benoît refuse systématiquement de produire des données financières, malgré sa fonction de DAF, car il considère « que les demandes du bureau projet ne sont pas claires ». Il m'assaille de questions techniques auxquelles je suis bien incapable de répondre, surtout de but en blanc : « et vous voulez les chiffres consos ou social ? J'intègre la société financements ? Les marges société approvisionnement, on en tient compte ? Parce que ça change tout… On les met où ? Tu veux quelle version des résultats ? Avec ou sans bilan d'ouverture ? […] » (Ibid.). Au cours de ces échanges musclés, je cherche à éviter d'être déstabilisé et à me défendre du mieux possible en privilégiant la transparence. Je réplique donc : « écoute Benoît, c'est toi le DAF, c'est vrai, c'est bien toi l'expert […], tu comprends bien le besoin de Gérard […] : avoir un certain nombre d'indicateurs pertinents, représentatifs, qu'il puisse suivre dans le temps. J'ai besoin que tu m'aides à définir des indicateurs réalistes, on le fait ensemble si tu veux bien, c'est à toi de me dire ce qui convient » (Ibid.). Mais il refuse fermement, affirmant que « ça n'est pas son boulot », me renvoyant vers Gérard pour « préciser mon besoin ». Ce à quoi Gérard répond immanquablement : « voyez ça avec Benoît, c'est son boulot » (Ibid.).

Pour que les choses avancent, et après avoir remonté les alertes appropriées, nous prenons donc, avec Henri et Bridget, la responsabilité de la production de certains indicateurs. L'important pour moi est de mener un travail de formalisation rigoureux, de rester prudent dans ma façon de communiquer pour ne brusquer personne, et surtout, de maintenir un rythme de production élevé, une certaine dynamique. J'ai la satisfaction de voir mon tableau Excel se remplir, de comprendre une organisation qui « prend forme » devant mes yeux. Malgré leurs lacunes, les indicateurs permettent des comparaisons et analyses relativement élaborées.

Toutes choses égales par ailleurs, nos chiffres nous donnent l'impression d'avoir un semblant de maîtrise sur notre environnement car ils permettent de saisir des évolutions dans le temps.

Lorsque je remets le document au directeur général, environ une semaine plus tard, je lui fais une synthèse des difficultés rencontrées avec certains interlocuteurs, des erreurs probables, des hypothèses conservées faute de mieux. Il prend la chose avec philosophie en disant : « c'est mieux que rien, maintenant on peut se projeter, ça fait deux mois que je les attendais c'est indicateurs. Et vous savez, je suis très au fait des difficultés liées au contrôle de gestion dans cette maison » (Notes de terrain, juin 2011).

Ma première tâche chez ENERGYCORP, l'épisode des indicateurs, reste un moyen concret et accéléré de me familiariser avec l'organisation du groupe et la structure analytique du SI. Sans Bridget, réaliser ce travail aurait été impossible. Ce n'est qu'une fois les démarches d'explicitation et d'investigation réalisées avec elle, une fois identifiées la méthode de calcul et les sources, sériés les différents problèmes à traiter, que je peux « monter au charbon » pour clarifier, tester, faire valider chaque indicateur par les internes ou les directeurs. La difficulté principale consiste à appréhender la complexité de mon environnement tout en maîtrisant une interaction personnelle avec des internes souvent hostiles, sans lesquels il m'est impossible d'avancer.

Je doute que mon propos rende compte de la posture d'équilibriste qui est la mienne durant cet épisode ; à toujours compenser des erreurs, trouver des solutions branlantes et temporaires, faute de mieux, cherchant à me former, à trouver des alliés, des points fixes, à gagner du temps, à partager la responsabilité des productions, dans un état de stress et d'isolement important. Je conserve donc de cette première tâche un sentiment de brutalité et d'angoisse, assez caractéristique de missions de conseil où le « contexte client », ainsi que les consultants le nomment parfois, est difficile.

3.5. Le projet de people review (PR)

Contexte

Le projet de PR est le second sujet auquel je dois me confronter peu de temps après mon arrivée. Il commence au même moment que l'épisode des indicateurs mais dure plusieurs

mois, et est associé à une refonte complète de l'organigramme. C'est un projet important, à fort enjeu social et financier, qui cristallise la majeure partie des appréhensions du personnel d'ENERGYCORP et alimente l'imaginaire collectif dans sa critique du conseil. Un consultant qui travaille à une restructuration et qui évoque sa mission à l'extérieur doit souvent composer avec des remarques telles que « tu vires des gens, c'est ça ? ». J'ai pour habitude d'y répondre laconiquement : « il y a effectivement une PR, mais c'est surtout l'opportunité de créer un nouveau projet d'entreprise, de donner du sens et d'emmener les gens ». La PR est par ailleurs un projet confidentiel, car on y parle de salaires, de carrières et de licenciements ; tout s'y fait dans une ambiance de gravité. Les tiroirs sont fermés à clefs et les documents de travail broyés. Le secret qui entoure un tel projet a également pour conséquence de limiter mes appuis dans la réalisation des différentes tâches.

Le terme PR sonne sophistiqué : je m'attends à une démarche relativement structurée où l'on évalue les hommes en fonction de critères « objectifs », selon une grille stricte et cohérente, pour définir un taux d'adéquation homme/poste et construire un programme de mobilité. Toutefois, je constate rapidement qu'aucun de mes outils n'ont de réel intérêt dans un groupe familial aux pratiques relativement « anarchiques ». Voici comment les choses se sont passées.

Me rendant un jour chez Maison-Mère pour voir Henri, je suis interpellé par une consultante de Morpheus [cabinet concurrent] qui travaille également pour le bureau projet et qui était, avant mon arrivée, en charge de la mission ENERGYCORP. Elle est exaspérée car je devais l'appeler pour discuter du sujet PR, ce qu'Henri m'a finalement interdit, me demandant d'éviter « tout contact avec elle ». Elle tient un discours alarmiste sur l'urgence et la complexité du sujet PR, avec cette pointe d'arrogance et de compétition qu'il peut y avoir (parfois) entre consultants de cabinets concurrents. Je l'écoute attentivement et décide de relancer mon client sur cette question. Effectivement, il a oublié que nous avions une réunion quelques jours plus tard (soit environ dix jours après mon arrivée), que nous devions finaliser « l'outil de PR » et réaliser une première « passe » avec les directeurs avant cette date. Chez ENERGYCORP, personne ne m'a informé. Je lui demande en quoi consiste la tâche. Il me répond la chose suivante : « c'est très simple, il faut mettre les gens dans des cases, avec une organisation initiale et une organisation cible et un certain nombre de caractéristiques sur la personne, pour qu'on puisse ensuite dire qui reste, qui va où et qui dégage, et qu'on ait un

suivi clair et transparent des mouvements » (Notes de terrain, juin 2011). Concrètement, la consultante de Morpheus me transmet un tableau Excel composé de trois onglets :

Le premier intitulé « organigramme volume » présente un macro-organigramme du groupe avec le nombre de salariés techniciens, apprentis, administratifs et encadrants, par direction ou entité opérationnelle. Le second onglet, baptisé « personnel », est un extrait du fichier du personnel qui fournit, pour chaque salarié, les informations suivantes : nom, prénom, organisation, site, fonction, salaires annuel et mensuel bruts, salaires annuel et mensuel chargés, situation cible, date de sortie, nombre de mois d'indemnisation, coûts de sortie, CSP, type de contrat, date d'entrée, date de naissance, ancienneté et économie sur salaire en cas de sortie. Le troisième onglet, intitulé « PR », correspond l'organigramme nominatif détaillé de l'organisation, avec le nom des salariés et des codes couleurs en fonction de leur position dans l'organisation future.

Selon les directives d'Henri, ma tâche consiste « à fiabiliser ces données, à m'assurer que le fichier est exhaustif, à intégrer les écarts apparus depuis l'extraction… et puis à simplifier le fichier, pour que tout soit propre et fluide… et bien faire apparaître la dimension avant/après » (Ibid.). Henri insiste longuement sur le fait qu'il souhaite que le fichier soit standardisé, c'est-à-dire réutilisable par n'importe qui et non pas « truffé de bidouilles sur Excel qui font que tu es seul à pouvoir t'en servir » - par la suite, j'apprends que c'est ce qu'il reproche à la précédente consultante, d'où son refus que je prenne contact avec elle, pour éviter la diffusion des petits travers. Il veut que le fichier soit un support qui permette de garder facilement une trace « de toutes les décisions prises ».

Je me mets donc à la tâche, avec l'aide de Bridget qui peut répondre à mes questions sur les sujets d'organisation et de personnes. Je supprime le premier onglet et le remplace par une synthèse des coûts globaux d'entrée et de sortie des salariés, en fonction des choix d'organisation, pour que le directeur général ait en permanence une vision circonstanciée du coût ou gain potentiel de son organisation cible. L'organigramme nominatif du troisième onglet est conservé comme support de discussion temporaire avec les directeurs, mais c'est principalement sur le second onglet (le tableau de suivi) que je me concentre. Je nettoie les données existantes dans le fichier et j'automatise les calculs suivants : nombre de mois d'indemnisation, coûts de sortie en 2011, 2012, 2013, économies sur salaire pour ces trois années, totaux, en lien avec mon tableau de synthèse sur la première page. Je révise ensuite

toute les formules de calcul en fonction des conventions collectives car il existe des différences significatives entre cadres et non cadres et entre sociétés. J'ajoute ensuite au tableau différentes colonnes qui me semblent indispensables : « cadre/non cadre », et une case « commentaires » qui me permet de mentionner tous les éléments qui n'entreraient pas dans le cadrage effectué. Après quoi je m'attache à faire figurer au mieux la dimension « avant/après », en remplaçant les trois colonnes « organisation, site, fonction » du tableau par six nouvelles colonnes : direction fonctionnelle ou déléguée, service, fonction, pour l'origine et la cible.

Une fois ce cadrage effectué, je travaille à remplir les colonnes, sur un principe similaire à celui exposé au cours de l'épisode des indicateurs. Pour trouver les positions d'origine des salariés, je suis censé me débrouiller avec les anciens organigrammes, mais je constate qu'ils sont incomplets et faux, pour des raisons liées à la complexité de l'organisation et à une logique de fonctionnement type « PME », où chacun s'occupe de tout sans découpage précis. Comme l'explique un directeur de centre, la difficulté à obtenir des organigrammes fiables de l'existant est également liée à la culture d'ENERGYCORP :

[…] c'est la première chose que j'ai faite quand je suis arrivé dans ma direction. J'ai produit des organigrammes parce qu'il n'y en avait pas et qu'on comprenait rien, et que j'avais besoin d'y voir plus clair. Quand je les ai montrés au président, il s'est mis à hurler […], il m'a dit qu'il suffisait que l'organigramme tombe entre les mains des concurrents pour qu'on se fasse débaucher toute notre équipe. Il avait ce travers, il était complètement paranoïaque, parce que franchement faut pas exagérer, on ne bosse pas dans le contre-espionnage. (Notes de terrain, discussion informelle, juillet 2011)

Je fais donc avec les sources à disposition, en traçant les incohérences. Je suis là encore dans un état d'insécurité important, avec cette fois une contrainte supplémentaire : celle du travail sous Excel. Souvent, c'est sur la base de la seule opinion de Bridget, qui connaît les gens de S1, que je remplis les cases, en me disant, dans une logique productiviste très présente à l'esprit d'Henri, que « c'est mieux que rien ». Lui vante la technique du « rouleau compresseur » : « il faut offrir aux internes quelque chose à casser, parce que c'est toujours plus facile de casser que de partir d'une page blanche […] tant pis si on avance par essai et erreur ». (Ibid.)

La tâche est néanmoins plus complexe lorsqu'il s'agit de définir la « situation cible » et de placer les salariés dans l'organisation future. J'ai besoin de l'aide des directeurs, que je passe voir avec mon tableau pour leur demander « où ils en sont dans leur réflexion sur l'organisation », « comment ils souhaitent positionner les membres de leurs équipes ». Certains ont travaillé de leur côté et me montrent des paquets de feuilles volantes, des croquis faits à la main, des tableaux autant (voire plus) alambiqués que le mien. Ils n'ont de cesse de me dire qu'ils sont « paumés » et affirment compter sur moi. Il faut dire que la plupart des directeurs ont été détachés de Maison-Mère au moment du rachat et ne connaissent pas encore leurs équipes. Les quelques anciens d'ENERGYCORP récemment promus, comme le directeur technique, sont issus de S1 et ne sont pas familiers avec le personnel de S2. Par ailleurs, l'organisation cible n'est pas encore « stabilisée », comme dit Henri tout « se fait en même temps, en parallèle, l'organisation, la PR et les tâches opérationnelles ». « On ne sait pas encore si le bureau d'études sera positionné à la direction commerciale ou à la direction technique, me fait remarquer le directeur commercial, comment veux-tu que je te dise précisément qui seront les membres de mon équipe ? » (Ibid.). Je fais part au directeur général des difficultés que je rencontre pour rassembler l'information et alimenter mon fichier, il me fait cette remarque : « j'ai bien compris que les réunions de PR que nous allons organiser sont des réunions de travail, parce que ce n'est pas possible de faire autrement, les gens sont trop paumés, il faut qu'on fasse ça collectivement, par couche successive » (Ibid.).

La première « passe » de PR avec les directeurs

J'arrive à ma première réunion de PR avec une certaine inquiétude car je n'ai pas eu la possibilité de préparer le travail avec chaque directeur, que mon tableau est incomplet[70], que j'ignore la façon dont cela va se passer. La veille, Henri et moi nous sommes assurés que ce qui avait été fait jusqu'à présent par les directeurs était repris dans le tableau. J'ai créé des listes déroulantes sur les organisations actuelles et cibles pour pouvoir travailler sur des périmètres restreints.

Le jour prévu, le directeur général, le secrétaire général, la DRH, Henri et moi nous installons dans une salle où je projette, sur grand écran, mon tableau Excel. Tour à tour, les directeurs

[70] Il fait 640 lignes pour 20 colonnes, dont certaines servent uniquement aux calculs et sont masquées.

entrent avec leurs supports de réflexion et nous passons en revue les personnes sur le tableau. Les interactions entre directeurs sont articulées autour du tableau projeté qui fait office de référence commune et de « support de discussion » : on commente telle ou telle ligne, on se réfère plus spécifiquement à telle ou telle colonne, on se base sur les calculs présentés. Au départ, les directeurs cherchent à orienter la discussion à partir des documents qu'ils ont apportés, mais Gérard les oblige rapidement à travailler directement à partir de mon « support visuel ». C'est moi qui suis à la manœuvre de l'outil et qui, en fonction de la discussion et des commentaires, navigue dans le tableau pour pointer les informations pertinentes, remplir les cases « situation cible » et « commentaires ». Je constate très vite que mon outil manque de fluidité et que je ne suis pas en mesure de circuler dans le tableau aussi vite que la conversation évolue. Je n'arrive pas à trouver instantanément la personne que cite un directeur car les orthographes sont approximatives. Je me heurte également à des problèmes liés à l'écart entre les notions d'existant et de cible, de même qu'entre personne et poste. Ainsi, le directeur général souhaite partir de la cible pour analyser les personnes, mais je suis incapable de dire si mes données sont exhaustives, les changements multiples de périmètre nous perdent. Au reste, Gérard reproche à ses directeurs d'être incapables de déconnecter les postes des personnes. Lui souhaite pouvoir maintenir un poste mais » sortir son occupant » ou maintenir quelqu'un tout en changeant son poste.

Le niveau de salaire est utilisé de manière systématique comme élément discriminant. Il semble que ce soit le seul critère « objectif » de prise de décision. Les autres critères invoqués sont bâtis au cours de la discussion : « celui-là, c'est quelqu'un de sérieux mais un peu léger… moi je trouve que sur le site x il fait bien l'affaire…. On est d'accord mais il ne vaut pas un y… tu crois ? … attends c'est pas du tout le même profil » (Notes de terrain, juin 2011) remarquent deux directeurs. C'est également l'occasion pour eux de mieux connaître les salariés et d'obtenir des éléments d'historique, de discuter des relations interpersonnelles. On s'arrête longuement sur certains individus, « qui ont des problèmes relationnels graves », on discute des cas particuliers comme les représentants du personnel, les arrêts de travail prolongés, les forts potentiels, on commence déjà à cibler les salariés dont on veut se séparer, ceux avec qui on est prêt à négocier et les autres, « qui iront inévitablement aux prud'hommes ». Les avis sont souvent contradictoires et c'est le directeur général qui tranche. Je m'applique à prendre en note tous ces commentaires mais la DRH me fait remarquer, à l'issue de la réunion, qu'il vaut mieux effacer toute la partie « qualitative » car c'est risqué d'un point de vue juridique si elle tombe aux mains des syndicats. Je suis également surpris

par la relative contingence des décisions prises à l'issue de ces négociations - lorsqu'elles sont prises - car comme les acteurs connaissent mal l'organisation et ses membres, l'essentiel des décisions est laissé en suspens ou remis à plus tard, sous le format « à voir avec X ». Voici, à titre d'exemple, le contenu de différentes cases commentaires :

A voir avec Thomas,
Voir cession activités S2
Poste à analyser ?
Voir partage mission X et Y
Voir âge retraite, échéance à définir
Activité cantine à fermer, attente déménagement, hypothèse 30/09/2012
Hypothèse départ retraite 17/01/2013. Si départ programmé économie environ 50 000 euros sur la période. A voir avec Gérard
A approfondir (COTOREP)
(Document de terrain, juin 2011)

Je note également que je suis tenu pour responsable des informations contenues dans le tableau. J'ai d'ailleurs droit à quelques commentaires du type « mais c'est n'importe quoi, untel n'est pas rattaché à cette société » ; « c'est déconnant votre système » ; « faites attention à ce que vous dites tout de même », etc. Mes interventions se limitent, à ce stade, à des remarques sur la cohérence interne de la discussion, à des justifications d'informations du type « j'ai fait pour le mieux dans les délais impartis et au vu des informations disponibles », à des explications sur les limites de l'outil, à des clarifications de décision pour « remplir la case commentaires ». Néanmoins, la réunion se termine sur une note positive, chacun « a une vision plus claire des choses », de même « qu'une vision globale », je vois que le cahier de la DRH est couvert de notes sur les sujets à traiter après cette réunion.

A la sortie, je discute avec Henri de la nécessité de faire évoluer le tableau et d'impliquer la DRH en amont de la démarche de PR. Je lui explique les très grandes difficultés que j'ai pour obtenir l'information et jouer le rôle de coordinateur. Il me répond la chose suivante :

[…] mais non ça s'est très bien passé. On a fait un vrai gap depuis la dernière fois. Tu vois, il ne faut pas dire que l'outil n'est pas parfait, personne ne s'en rend compte, c'est tellement le bordel que pour eux c'est très bien, et puis la structuration doit être progressive, il ne faut pas

vouloir être parfait du premier coup. […] Pour la DRH c'est clair qu'il faut la mettre plus dans le coup. […] Et pour l'outil, on va changer de stratégie, le sujet devient trop compliqué pour travailler sous Excel […]. (Notes de terrain, juin 2011)

La naissance de l'Outil

Je revois Henri quelques jours plus tard. Nous faisons une réunion de « brainstorming », sur un « paperboard », pour définir un « modèle de données » qui permette de construire un outil plus performant. Le salarié est au centre du modèle et nous cherchons à lister l'ensemble des informations que nous avons besoin de connaître dans le cadre de la restructuration. Nous avons introduit de nouvelles distinctions par rapport au fichier précédent : poste/salarié ; rattachement contractuel/opérationnel (car certains salariés avec un contrat de travail Holding travaillent en fait pour S1) ; situation cible au 01/2012, 06/2012, 01/2013 pour faire des scenarii d'évolution et d'économie de masse salariale, etc. Nous avons également introduit une notion de « poste type », qui permet de limiter le nombre d'intitulés de postes car Henri veut « gagner du temps pour l'info-consult ». Selon lui, les IRP veulent avant tout savoir combien de personnes ont changé de poste dans le cadre de la réorganisation. Mais les intitulés de postes actuels ne sont pas standardisés et ils sont différents des intitulés cibles. Il faut donc trouver une typologie qui nous permette d'avoir un équivalent actuel/cible. Cela paraît simple en théorie, mais dans les faits c'est un pensum, parce qu'il y a plus d'une centaine d'intitulés de postes et que les salariés sont susceptibles sur ce sujet qui touche à leur statut hiérarchique. Henri me met ensuite en contact avec un informaticien de son équipe qui produit sous base Access l'outil de réorganisation. Il est similaire au tableau Excel mais plus dynamique et fonctionnel. La figure 3.8 présente une copie d'écran de cet outil :

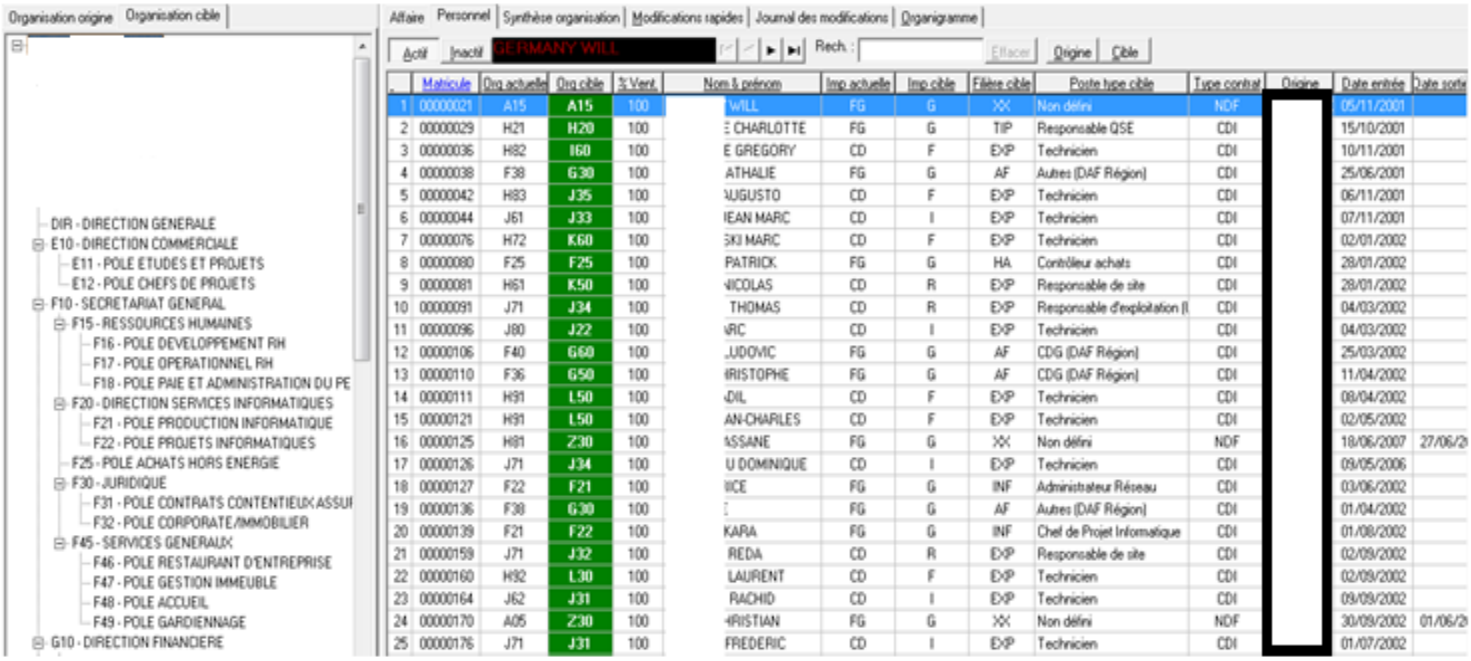

Figure 3.8. Outil de *People Review* sous base Access

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Sur la gauche de l'écran, on trouve à la verticale, sous forme d'arborescence, les organigrammes actuels et cibles de l'organisation[71] avec un code pour chaque direction, service, centre, etc. A droite, on peut observer en ligne la liste des salariés, avec rappel du code de rattachement actuel et cible, ainsi que différentes informations. Si l'on modifie ce code en ligne, le déplacement se fait également dans les organigrammes. L'outil a de nombreuses fonctionnalités supplémentaires : champ de recherche, extractions automatiques sous Excel, visions synthétiques, calculs multiples. On peut également associer les contrats aux organisations. Mais ce qui compte le plus, c'est d'avoir pour chaque salarié un code simple de rattachement à une organisation actuelle et cible avec des couleurs distinctes, qui permet de voir tout de suite si chacun a une affectation. Chaque fois que je présente l'outil à un interlocuteur, il est impressionné : « ouah, c'est vachement bien » (Notes de terrain, juillet 2011) me dit la DRH. Henri est également très fier du dispositif. Il me fait la remarque suivante :

[71] Modifiable à discrétion par une petite manipulation simple qui permet d'entrer dans la structure analytique de l'outil.

Tu vois, j'ai proposé un outil similaire lors de la fusion entre [deux sociétés] au DGA de Maison-Mère, parce que tout le monde bossait avec des Excel dans tous les sens, on se retrouvait à pointer les mecs au crayon… et il n'a pas voulu, il m'a dit « tu n'es pas dans l'organisation tu es déjà dans l'optimisation ». Tu parles d'une réponse. Quand je pense qu'on a fait la réorganisation d'une boîte de 14000 personnes sous Excel, c'était tellement le bordel, ça a pris deux ans. Chez ENERGYCORP c'est bouclé en deux mois, et un outil comme ça tu t'en sers sur n'importe quelle réorganisation ; tu vends une mission de conseil avec, mais l'outil c'est 80% du boulot. (Notes de terrain, novembre 2011)

Un appui formel pour circuler dans l'organisation

Une fois l'outil mis en place, je deviens un interlocuteur privilégié sur tous les sujets liés à la PR et notamment la réorganisation, la cession des activités S2 et l'info-consult. Je fais fréquemment « des passes » avec les directeurs pour les aider à avancer et à clarifier leur pensée. Je m'assure qu'il n'y a pas d'incohérences entre les décisions, je vais de nombreuses propositions sur la base de ma vision « globale ». Je suis la « mémoire ambulante » du projet. J'assiste à de nombreuses réunions et je note dans l'outil les décisions prises, les remarques informelles, sur tous les sujets d'organisation qui finiront par impacter la PR.

L'outil est sur toutes les lèvres, à tel point qu'Henri et moi cherchons à lui trouver un nom qui accroche, mais finalement, il restera « l'Outil » par habitude. En trois semaines, j'ai le sentiment d'en connaître plus que certains directeurs sur le sujet, parfois même que la DRH, parce que je suis en mesure de recouper l'information, et que je tiens une comptabilité précise de ce qui se fait dans les directions fonctionnelles. Je constate également que l'inscription matérielle des décisions dans l'outil contribue à les sortir de la contingence. Ainsi, à plusieurs reprises, certains directeurs n'ont d'autres arguments pour prendre une décision que de dire : « c'est marqué dans l'outil, c'est ce qu'on s'était dit la dernière fois ». Une décision contingente l'est déjà moins lorsque c'est la seconde fois qu'on y est confronté. Souvent, je sais pour quelles raisons et dans quelles conditions j'ai écrit le commentaire en question, je constate d'ailleurs qu'on est assez loin de la vérité, et que progressivement, l'inscription acquiert une légitimité en propre, qu'elle se passe de l'intention de celui qui l'a inscrite, mais après tout c'est un moyen comme un autre de faire avancer les choses. Quelques notes prises sur le vif rendent compte de mon sentiment à ce moment :

L'enjeu de la PR et de son succès réside dans ma capacité à créer un dispositif qui permette de présenter de manière succincte des informations exhaustives sur les salariés et surtout qui soit modulable, c'est-à-dire qui conserve sa structuration même lorsque l'on décide de déplacer quelqu'un dans l'organigramme, modulable sur le plan géographique presque, sur le plan de la structure analytique. Et puis cet outil totalisant, qui permette en permanence d'avoir un calcul automatique des coûts et des gains de sortie. Un outil qui permette « de retrouver ses petits », selon l'expression consacrée, c'est-à-dire de s'assurer que chaque salarié présent au départ sera également présent à l'arrivée, parce que tout de même c'est la politique de la Maison-Mère : pas de licenciement économique dans le cadre du rachat. Quiconque sort de mon tableau sort du champ de réflexion et n'existe plus. A la limite c'est la fonction principale de l'outil, nous permettre de « ranger » les gens, de ne pas les perdre, de les retrouver quand on les cherche. A aucun moment, c'est absolument sûr, le consultant ne va choisir seul qui fait quoi et qui reste. Mais il sera « à la manœuvre ». (Notes de terrain, septembre 2011)

Certains salariés sont positionnés dans deux directions cibles, et l'on me donne par la force des choses une position arbitrale compte tenu de la « vision globale » que j'ai développée. Je fais un *reporting* régulier au directeur général qui valide mes propositions, bien entendu. Mais je dois faire très attention à mes remarques car je suis en position d'interface, idéale pour colporter les informations inexactes et créer des conflits. Ainsi, lors de l'une de nos séances de travail, le directeur commercial reprochait à un directeur de centre de « faire son marché » dans les directions parce qu'il lui « piquait deux ingénieurs d'études ». J'avais cherché par la suite à en discuter avec le directeur en question, de manière factuelle et calme, j'étais d'ailleurs plutôt dans son camp, mais il avait tiqué sur l'expression « faire son marché », qu'il avait réutilisée en codir en assurant qu'il « trouvait ça inadmissible qu'on l'accuse ».

Mes relations avec la DRH restent assez difficiles néanmoins, car elle refuse d'être à la manœuvre sur le projet de réorganisation. Au cours de notre première réunion sur le sujet, je comprends qu'elle ne compte pas toucher à l'outil. Elle me dit simplement : « je peux t'aider, mais je n'ai pas vocation à piloter la PR » (Notes de terrain, juillet 2011). Ça me semble être une aberration que je signale au directeur général, mais ce dernier ne souhaite pas intervenir. « Tant pis me dit Henri, on va devoir faire la réorganisation nous-même, sans les RH » (Notes de terrain, juillet 2011). Le service nous cause d'ailleurs des problèmes à plusieurs reprises, en présentant un planning d'info-consult non conforme à nos objectifs initiaux et en refusant

de partager certaines informations. Ainsi, la DRH se crée un fichier « en propre » pour traiter les « actions individuelles sur les salariés » : licenciements, négociation de toutes sortes et recrutement. Elle refuse de me tenir informé du contenu de ce fichier, même au global, pour que je puisse mettre l'outil à jour. Des écarts me sont donc régulièrement reprochés par le secrétaire général. De mon côté je cherche à lui faire comprendre que « si les RH ne me tiennent pas au courant régulièrement des actions individuelles, je ne peux pas les inventer, et j'ai toujours un temps de retard » (Ibid.). Je reste toutefois cordial avec elle, cherche à l'aider dès que possible et évite toute confrontation, car j'estime n'avoir qu'une fraction de sa vision des choses et suppose qu'elle considère mon travail comme une forme d'ingérence. Par la suite, nous parviendrons à travailler en bonne intelligence.

Le travail de PR dure pendant plusieurs mois, jusqu'à la présentation du projet d'entreprise, et sa validation par les IRP, à la fin du mois d'octobre. Pendant tout ce temps, je n'ai de cesse d'améliorer mon cadrage, de fiabiliser mes données, de faire évoluer mes commentaires, d'intégrer les décisions et les contributions des différents directeurs. Au cours de la période, je suis frappé par le fait que l'organisation est une matière vivante, complexe, instable, qui résiste à tous les cadrages qu'on lui oppose. On peut supposer que mes sources (les fichiers de paye notamment) dans le travail de PR sont fiables et bien cadrées. Et pourtant, je ne parviens jamais à maîtriser parfaitement mon sujet, il y a toujours des choses qui m'échappent, des erreurs, des changements. J'ai un rôle de coordinateur, de garant de la « vision globale, transverse et synthétique ». L'extrait suivant présente des notes brutes extraites de mon carnet de terrain qui illustrent ce sentiment :

Le sentiment très fort qui émerge de mon travail de PR est que l'organisation est une matière instable, le temple des erreurs et des intentions contradictoires, où les acteurs ont une incapacité à intégrer la masse d'information à laquelle ils sont soumis. Le pouvoir de transformation nécessite donc d'avoir une vision stabilisée et synthétique de la situation. Mais cela nécessite un effort considérable compte tenu des incertitudes, des contraintes. Ainsi, ENERGYCORP doit fonctionner « sur la base de l'existant » et donc en maintenir une représentation stable, tout en tendant vers la transformation, et cette tension est source de mille confusions. Sans parler de tous ces cas individuels qu'il faut traiter : les départs spontanés, les départs forcés individuels, les absents, les malades, ceux qui décèdent, et puis il n'y en a pas deux qui partent au même moment, certains sont en cours de négociation, mais on n'a pas de dates précises, « tu comprends ce sont des décisions lourdes » m'expliquent les

directeurs comme si j'étais idiot. Et puis la culture du secret, la logique de PME qui fait que tous les salariés de [société conception] bossent à mi-temps pour la direction technique et [société financements] qui comble les lacunes de la DAF. Sans parler de mes multiples cibles, au 1er janvier 2012, 2013, intégrant les hypothèses d'externalisation ou non, la mise en CSP… Sans parler du fait qu'il faut composer avec des directeurs ignorants, qui débarquent, trop arrogants pour admettre leur ignorance, et plutôt que de travailler de concert ils laissent vivre le monstre organisationnel et préfèrent ne pas savoir, dire que c'est « hors périmètre », ne pas prendre la responsabilité de la transformation, remettre à demain et attendre le dernier moment. Le seul responsable dans tout ça, celui sur qui l'on peut taper, celui à qui on peut reprocher de n'avoir pas garanti un suivi exhaustif de toutes les fulgurances qui sortent de la tête des directeurs, c'est le consultant. Celui qui maîtrise l'outil, qui maîtrise le dispositif et ses données, qui produit la vision globale, la synthèse, qui est garant de la mémoire ; c'est le consultant qui, en définitive, est en maîtrise de la PR […]. (Notes de terrain, septembre 2011)

La présentation du projet PR aux IRP

A la fin du mois d'octobre, il est convenu avec la direction générale qu'une délégation de représentants du personnel pourra avoir accès à l'outil, afin qu'elle puisse juger du projet de PR et de la trajectoire de chaque employé, en amont de l'info-consult. La DRH me fait part de cette décision et me prévient qu'elle compte sur moi pour participer à la réunion. Le jour prévu, j'arrive un peu en avance pour projeter mon tableau sur le mur de la salle. Les deux représentants du personnel entrent à leur tour, méfiants et les bras chargés de documents qu'ils ont préparés. Ils s'asseyent à la table. La DRH me présente comme le consultant qui aide ENERGYCORP dans la démarche de réorganisation, ce qui n'aide pas à désarmer l'hostilité que les syndicalistes me témoignent du regard. Je me lève et prend la parole, expliquant que je souhaite, avant de poursuivre la discussion, leur montrer l'outil qui nous a permis de faire le travail de réorganisation, et qu'après ils pourront me poser leurs questions comme ils le souhaitent. Je leur explique les choses de cette façon : « comme vous le voyez, sur la gauche, on trouve une structure analytique dans laquelle nous avons entré l'organisation actuelle et cible sous forme d'arborescence. Sur la droite, en ligne, sont consignés l'ensemble des salariés, avec différentes informations [que je leur explique en leur montrant comment fonctionne l'outil]. […] Vous noterez qu'en vert, on trouve un code qui renvoie aux organisations actuelles et cibles telles que décrites dans l'arborescence de gauche. C'est

pratique parce que l'on voit tout de suite qui va où, […] le groupe est complexe et on a vite fait de faire une erreur […] » (Notes de terrain, octobre 2011). Puis je leur distribue une feuille sur laquelle ils trouvent les correspondances entre codes et organisations pour faciliter leur compréhension de l'outil. Je leur demande s'ils ont des questions particulières. Je sens qu'ils ne savent pas trop par où commencer : 650 personnes, 21 sociétés, cela risque d'être long. Une représentante lit un nom sur une feuille volante et me pose une question sur Mireille, de la DAF, qui s'inquiète pour son avenir, elle aimerait savoir où elle va. Le ton est toujours défiant. Je rentre son nom dans le champ recherche et elle apparaît instantanément : « origine A05, cible B70, DAF, pôle contrôle de gestion ». La DRH enchaîne avec des remarques qualitatives, elle précise qu'il y a un DAF dorénavant, qu'on a rapproché S1 et S2 et que Mireille ne peut plus occuper la fonction de DAF S1 parce que ça n'a pas de sens par rapport à la cible et aux standards de Maison-Mère. « Mais ça ne change pour ainsi dire rien parce que, de vous à moi, Mireille ne pouvait pas tenir son périmètre, elle n'a jamais véritablement occupé sa fonction de DAF. Maintenant, à la tête du contrôle de gestion, elle va pouvoir travailler de manière plus cadrée » (Ibid.). Les représentants acquiescent. Puis, un deuxième nom est lancé, et je recommence la manœuvre, en participant cette fois aux commentaires qualitatifs de la DRH. Même résultat. Au bout du quatrième nom, j'entends le représentant de gauche, plus sombre, lâcher un « c'est bien fait quand même cet outil, c'est vraiment bien structuré ». J'approuve et lui dit que d'ailleurs, grâce à l'outil, on peut discuter direction par direction : « quand je clique sur un service dans l'arborescence à gauche, il n'y a que les membres de ce services qui apparaissent en ligne à droite, on peut donc avoir une vision globale, à partir de l'origine ou de la cible, comme vous préférez ». Ils trouvent l'idée très bonne, ça évite « de partir dans tous les sens ». La réunion dure deux heures et se passe sans le moindre accroc. Progressivement, l'atmosphère se détend. Nous finissons par échanger des banalités sur les difficultés du travail de réorganisation, sur les enjeux du déploiement à venir, et nous serrons la main chaleureusement.

Après la réunion, la DRH vient me voir dans mon bureau pour « débriefer » et me fait ce commentaire : « c'était super l'outil, ils ont demandé deux ou trois personnes, et comme ils ont vu qu'il y avait du répondant, que les choses était cadrées et qu'on avait fait le travail dans la transparence et avec un bon suivi, ils ont basculé. C'est vraiment l'outil qui nous a permis d'emporter le morceau, et à la limite peu importe ce qu'il y avait dedans » (Ibid.). De même, Bridget me fait remarquer quelques jours plus tard que « les représentants ont été très impressionnés par le fait que tu connaisses le nom de tous les salariés après seulement quatre

mois » (Ibid.). J'exulte intérieurement, me disant que le projet de réorganisation porté depuis quatre mois à bout de bras par le bureau projet a de fortes chances de passer sans encombre.

Effectivement, j'apprends quelques jours plus tard - en novembre - que le projet est validé à l'unanimité par les syndicats. Ainsi, Henri, Bridget et moi avons permis à ENERGYCORP de faire sa restructuration, de « se séparer » d'un tiers du personnel en un temps record et dans de bonnes conditions, entérinées par les syndicats. La DRH prévoyait un délai d'un an pour réaliser « les premières étapes de ce travail de PR » ; nous avons bouclé le projet en quatre mois, pour les fonctionnels mais aussi pour les centres opérationnels, et il a été salué unanimement par les salariés eux-mêmes. Ce succès me permet d'acquérir une image d'efficacité, de rigueur et de détermination auprès des internes et d'Henri, et de devenir un interlocuteur crédible pour les directeurs. Il ne m'aura pas fallu que trois jours et un art du tutoiement, en fin de compte ; dans ce cas, il m'aura aussi fallu l'Outil !

Certains lecteurs seront peut-être sidérés par mon récit, dont la légèreté détonne avec la gravité sociale des situations de restructuration. Mais il faut comprendre en lisant ces lignes que, sans prendre le sujet à la légère, ma préoccupation de consultant est de parvenir à bâtir un projet de PR qui tient, précisément parce que je suis en mesure de dire à chaque instant « qui va où » dans le groupe. Ma préoccupation est de bâtir un outil organisant qui me permette de garder une trace de l'ensemble des décisions et des mouvements, que je puisse par la suite utiliser pour circuler dans le système-client et convaincre mes multiples interlocuteurs. La question de savoir pourquoi et dans quelles conditions ENERGYCORP se sépare de ses salariés passe au second plan par rapport à une inquiétude purement « logistique » pourrait-on dire.

3.6. Le projet d'audit métier

Contexte

Alors que je suis en mission chez ENERGYCORP depuis environ deux semaines et que je cherche toujours à dégager du temps pour « m'approprier le plan de projets », une nouvelle tâche m'est attribuée (en parallèle de la PR et peu de temps après l'épisode des indicateurs stratégiques).

Le problème est le suivant : Henri et les dirigeants d'ENERGYCORP se plaignent de n'avoir pas de vision « factuelle » des dysfonctionnements de l'organisation opérationnelle du groupe et des outils d'exploitation utilisés sur le terrain (contrôle technique, GMAO[72], suivi du P1). La plupart du temps, nous nous basons sur des suppositions issues d'audits préliminaires avec les directeurs, nous imaginons les dysfonctionnements du terrain à partir de nos observations au siège. Henri souhaite donc mener une investigation plus poussée des sites et mobilise un expert à cette fin : le directeur du pôle outils et méthodes (POM) de Maison-Mère, Denis. Ma tâche consiste à effectuer, à ses côtés, un audit métier des installations d'ENERGYCORP.

J'ai une expérience significative en matière d'audit. J'ai eu l'occasion d'en mener plusieurs, dans un hôpital, dans un cabinet d'avocats et chez Maison-Mère, à chaque fois sur de longues périodes, dans le cadre de processus complexes et structurés, et dans des contextes difficiles. Je sais néanmoins qu'il s'agit cette fois d'un audit technique, d'un « audit métier », or je n'ai pas de compétence technique et c'est pour moi un sujet d'inquiétude. Je le fais remarquer à Henri qui me répond : « c'est Denis qui mènera les entretiens, toi tu te chargeras de faire une analyse, une synthèse et des propositions qui vont bien ». Il me tient ensuite un long discours sur les vertus du terrain et sur la nécessité d'y avoir mis les pieds pour comprendre le métier. Il considère le manque « d'orientation clients internes » des fonctionnels comme le résultat d'une coupure avec le terrain, d'une méconnaissance des problématiques d'exploitation.

Trois jours plus tard, j'assiste à la réunion de préparation de l'audit en présence d'Henri, de Denis et de Bridget qui, en tant qu'ingénieure qualité, est en charge de la réalisation du programme d'entretiens (sites à visiter, personnes à interroger, etc.). Henri indique qu'il présume que la situation est « sinistrée » sur le terrain, et souhaite que Denis et moi vérifiions le fait « que les gars n'ont pas d'outil de suivi du P1, pas de GMAO, pas d'outil de suivi du P2 et donc pas de suivi des heures, idem pour les travaux. […] ». Il ajoute :

Sur le P2 il y a rien en central alors il faut voir s'ils n'ont pas des pratiques de substitution sur le terrain. La nature a horreur du vide, vu qu'il n'y a rien au siège, les mecs ont bien dû développer des trucs. […] Je pense aussi que l'état du parc est dramatique parce qu'il y a plus de maintenance depuis longtemps, si t'as l'occasion de t'en rendre compte c'est un truc

[72] Gestion de la maintenance assistée par ordinateur.

intéressant. Tu peux voir aussi comment ils font un devis sur le terrain, s'ils vendent les mecs deux fois, enfin tout ça quoi. (Notes de terrain, mai 2011)

Denis semble à l'aise avec cette mission : faire un état des lieux « orienté outils métier » en se basant sur son expertise et son expérience de l'exploitation. J'écoute pour ma part en silence, sans comprendre grand-chose. Je suis toujours en train de me familiariser avec les types de prestation, les outils de suivi des heures, la GMAO. Je demande à Denis s'il n'aurait pas un canevas d'audit à me communiquer et sur lequel je pourrais me baser, il me répond qu'» on fera ça au feeling parce qu'il a l'habitude ». Je retrouve Denis dans son bureau après la réunion car il doit me prêter un casque et des chaussures de sécurité, obligatoire sur les chantiers. Toujours très inquiet, je lui demande de la documentation sur laquelle travailler « en amont » pour me familiariser avec les sujets, et il me tend un « guide puissance 4 de formation des chefs d'équipes » [de techniciens], produit par le POM. Le document, composé de quatre fascicules et deux CD-ROM, est très technique puisqu'il s'agit d'une « formation de contremaître en génie climatique ». Je le remercie d'avoir trouvé à occuper mes cinq prochaines soirées. Il me répond : « mais va pas lire tout ça avant l'audit, ce n'est pas la peine, tu vas te faire des claquages au cerveau » (Notes de terrain, juin 2011).

Les jours suivants, je travaille avec Bridget pour gagner du temps dans ma préparation : je l'interroge sur le suivi technique de l'énergie, sur la définition des DJU, sur la différence entre le fioul lourd et le « FOD » (fioul domestique), entre une chaudière à tubes d'eau et à tubes de fumée, une chaudière normale et une chaudière de récupération, etc. Elle me répond avec beaucoup de gentillesse et passe des heures à faire des petits croquis sur son cahier pour que je comprenne ses explications. Nous discutons également de sa relation avec les exploitants, de leur perception du siège et du projet de réorganisation, ainsi que du programme d'audit : pourquoi avoir choisi ces sites en particulier, quels interlocuteurs vont nous recevoir, quels outils investiguer en particulier, etc.

J'appelle également Lara, ma collègue de ConsultCorp, car elle travaille avec Denis au POM. Je cherche à obtenir des informations sur le caractère de mon co-auditeur, sa façon de fonctionner, sa perception des consultants. C'est un directeur et j'ai plutôt intérêt à faire bonne impression. Il a lui aussi la réputation d'être difficile, mais Lara n'a rien de particulier à me conseiller, si ce n'est de « jouer la transparence et de ne pas hésiter à lui poser des questions ». Elle me demande également de le « cuisiner un peu sur sa relation avec Henri, sur

le bureau projet, sur la vision qu'il a d'ENERGYCORP chez Maison-Mère » car elle songe à intégrer le bureau projet.

Apprendre en explorant

Ma première rencontre avec Denis a lieu à 8 heures du matin sur un parking de RER du côté de Villepinte. Il a eu la gentillesse de passer me prendre en voiture pour que nous allions ensemble à la chaufferie qui se trouve dans une zone industrielle. Je me suis levé à 6 heures du matin, il fait gris, j'ai froid et je suis de mauvaise humeur. J'essaye de faire la conversation à quelqu'un qui est manifestement dans le même état d'esprit que moi. Je discute avec Denis de son expérience en matière d'audit métier, mais il reste très évasif. Nous arrivons au lieu de rendez-vous avec un peu de retard. Sur place, l'équipe d'ENERGYCORP est sur son trente et un. Tout le monde nous attend. Nous sommes également rejoints par Thomas, futur responsable d'exploitation, qu'Henri a souhaité associer à la démarche.

La chaufferie est impressionnante pour un néophyte, elle est composée de plusieurs hangars dans lesquels grondent d'imposantes chaudières, et sur lesquels sont posées d'énormes cheminées. Comme nous l'apprendrons plus tard au cours de l'audit, « c'est plutôt une belle chaufferie » dont les caractéristiques techniques sont les suivantes :

Chaufferie fioul/gaz composée de 4 générateurs et d'une chaudière de récupération. 2 générateurs fiouls de 11 mégawatts déclassés, 1 générateur gaz de 7 méga, 1 chaudière de récupération de 10 méga. 4 km de réseau, une trentaine de sous stations haute pression, une dizaine basse pression. 2 réseaux secondaires, 1500 équivalents logements. (Notes de terrain, entretien audit métier, juillet 2011).

On nous conduit dans une petite salle vétuste où « les gars » ont l'habitude de prendre leur pause et de boire le café. On s'assoit. Mon costume et celui de Thomas détonnent un peu. Denis est habillé plus simplement ; dans ses attitudes, dans sa façon de parler, on sent qu'il met en avant son expérience d'ancien exploitant. Nous buvons un café et apprenons que, « finalement, ce n'est pas le chef de site qui va répondre à nos questions ; il sera accompagné de Stravinsky qui va arriver, un chef de secteur qui joue un rôle technico-commercial ». Il s'agit là d'une « petite entourloupe des techniciens », comme le notera Bridget, car ce n'était pas prévu. Stravinsky a un pied à la direction régionale et il y a de fortes chances qu'il tienne

un discours plus policé sur les dysfonctionnements. Nous échangeons quelques mots pour patienter, sur un ton amical, même si la tension est palpable du côté des techniciens.

Stravinsky arrive et la séance peut commencer. Denis prend la parole et, d'une manière générale, le leadership de la discussion. Nous nous présentons, Thomas le responsable d'exploitation S2, moi qui travaille en appui à la direction générale et qui suis le seul à être « positionné sur la partie projet plutôt que métier » et enfin Denis qui précise : « comme vous le savez nous sommes venus ici pour faire un point sur les installations et sur les outils à votre disposition […] moi aussi j'ai été exploitant alors je sais ce que c'est de faire tourner une installation, et tous les problèmes qu'on peut avoir avec le siège… […] vous êtes les premiers qu'on rencontre et je trouve ça très bien, on arrive vierge sur le terrain pour voir ce qu'il s'y passe et ensuite on recoupera avec les données du siège, etc. » (Ibid.). Puis, Denis explique que l'entretien sera structuré autour de trois parties : la gestion de l'énergie, la gestion de la main d'œuvre et la gestion des travaux. Et nous entrons dans le vif du sujet.

Commence alors une discussion technique sur les méthodes d'exploitation du site et les outils de suivi de l'activité. Je garde un souvenir très fort de ce premier entretien. Je ne comprends absolument rien de ce que mes interlocuteurs racontent, c'est comme si tous mes efforts de préparation n'avaient servi à rien ; je prends des notes « au kilomètre », bêtement, je suis convaincu que ce que j'écris est approximatif ou faux (et c'est le cas), je manque un acronyme sur deux, je ne comprends tellement rien que j'ai même du mal à entendre ce qui se dit. Denis et Stravinsky font un usage délibérément abusif de termes techniques (je m'en rendrai compte après coup par rapport à d'autres entretiens du même type) parce qu'ils sont entrés dans un rapport de force où chacun teste les connaissances de l'autre pour s'assurer qu'ils parlent bien le même langage.

Je n'ouvre pas la bouche de l'entretien afin d'éviter d'être pris en défaut, je reste extrêmement concentré sur mes notes, je regarde dans les yeux celui qui parle et acquiesce discrètement lorsque le propos semble entendu. Je fais bien attention à rire aussi lorsque tout le monde s'esclaffe. A la fin de la séance, qui dure plus de deux heures et demi, je suis épuisé. La prise de note me demande une concentration importante, accentuée par le fait que soit totalement étranger aux propos échangés.

C'est alors que Stravinsky nous propose d'aller visiter les installations. Je saute sur l'occasion pour trouver un peu d'air. Il nous emmène, casque et chaussures de sécurité attachés, faire le tour des chaudières et rencontrer les techniciens. C'est très agréable de pouvoir enfin se représenter concrètement les installations. Il nous fait le détail des chaudières gaz et charbon, de la cogénération, il nous parle de l'historique du site. La visite informe la discussion précédente, je mets une image sur des termes techniques abscons. Globalement, les techniciens sont très amicaux avec moi, beaucoup plus que les gens du siège qui cherchent en permanence à me « tester ». Sur le terrain, j'ai le sentiment que mes interlocuteurs me parlent avec respect, me rendent le regard.

Nous recommençons le même exercice l'après-midi et les jours suivants. Comme nous utilisons toujours la même structuration d'entretien je parviens à compartimenter les sujets et à me créer des « espaces de confort » dans la discussion. Au fur et à mesure, certains termes me deviennent familiers, les acronymes s'éclaircissent. J'acquiers progressivement un pouvoir de comparaison qui fait de l'effet sur mes interlocuteurs ; je m'affirme dans les discussions, il m'est dorénavant possible de faire des remarques bien choisies : « on était hier à Villepinte et on a bien vu que sur le suivi des heures P2 il n'y avait absolument rien. A Chalon c'était différent, ils ont mis en place une GMAO, sous SAM, mais on sait pourquoi… [Regards entendus et sourires] ». Il s'agit de bien écouter pour emprunter les termes et les analyses, pour reproduire ailleurs ce qu'on a entendu ici, en cherchant à identifier la nature de l'information : propos descriptif sur le métier (souvent une donnée chiffrée, un terme technique, un élément d'érudition quelconque sur le secteur, le site ou l'entreprise) ; propos analytique ou interprétatif sur le métier (du type « moi je fais comme ça parce que » ou « sur le terrain on se rend compte qu'il ne faut pas séparer le primaire du secondaire parce que sur le plan commercial c'est les raccordements aux réseaux qui nous permettent de vendre du secondaire »), le genre de propos issu de l'expérience qui témoigne d'une bonne connaissance du terrain ; propos qui relève du jugement de valeur, personnel, (généralement livré sur un ton confidentiel), qui porte souvent sur des dysfonctionnements, sur des personnes, des conflits politiques, etc. Ainsi on apprend « qu'une GMAO a été développée à Chalon suite à une coupure de chauffage de trois jours en plein hiver, qui a fait beaucoup de bruit et les gros titres. La gestion des installations de chauffage est devenue, à la suite de cet incident, un enjeu politique aux élections municipales, il a fallu redresser la barre, X a été débarqué et ils ont fait venir Y à sa place » (Ibid.).

Je tâche d'identifier ces niveaux de discussion, pour être capable d'en vérifier le contenu d'une manière qui convient, mais surtout pour les reproduire, le cas échéant, au bon moment, et gagner la confiance de mon interlocuteur. Ainsi, on peut entrer dans la discussion par des propos descriptifs sur le métier et aller progressivement vers le jugement de valeur, comme beaucoup d'auditeurs le font spontanément, mais on peut aussi choisir d'entrer directement sur un jugement de valeur pour observer la réaction de l'interlocuteur, le déstabiliser, s'en faire un complice, etc.

Au cours des moments informels, entre les entretiens et pendant les déplacements, je discute avec Thomas et Denis pour creuser leur point de vue, même si je crains de poser une question évidente et que je ne parviens toujours pas à avoir une discussion cordiale avec Denis. Avec Thomas le courant passe très bien, et nous posons ici les bases d'une collaboration future. Nous parlons beaucoup des gens, de leur style, de leurs compétences présumées. En tout, nous réalisons quatorze entretiens au siège et sur le terrain. Chaque fois qu'il y a un temps mort, je reprends mes notes et tâche de les mettre en forme, le plus rapidement possible afin que les propos restent frais dans mon esprit. Je clarifie certains points au fur et à mesure avec Denis qui s'est fait rapidement une opinion sur les outils : « le point fort c'est la gestion de l'énergie, avec beaucoup d'outils locaux mais qui font le boulot, et là où ça pêche, c'est clairement la gestion de la main d'œuvre ». Le troisième jour, je n'assiste pas au dernier entretien et consacre deux heures à formaliser une « synthèse finale de l'audit », à la demande de Denis qui veut vraiment « boucler ça avant de partir ». Je produis quelque chose de très synthétique, sur la base de mes notes et de ses commentaires : une restitution en trois *slides* avec un *slide* d'introduction/enjeux, un *slide* de synthèse constats/conclusions avec des éléments transverses, et un *slide* de contenu à peine plus détaillé avec quelques données portant sur la gestion de l'énergie, de la main-d'œuvre et des travaux. Après relecture par Denis qui propose quelques modifications mineures, je transmets le document à Gérard. Denis me demande de lui envoyer par la suite un compte-rendu de chaque entretien, que nous porterons en annexe de la synthèse. Bien entendu, je précise « qu'il y aura sans doute beaucoup de choses à corriger, car ne connaissant pas le métier j'ai dû faire des erreurs et des contresens ». Il ne répond rien.

Le soir, une fois Denis parti, je débriefe des trois jours d'audit avec Lara. Je lui explique que je ne sais pas trop si Denis est content du travail car c'est à peine s'il a décroché un mot. Elle me répond la chose suivante : « justement je viens de voir Denis qui rentrait de chez

ENERGYCORP et il était tout excité. Il m'a dit que c'était bon, que l'audit était terminé, qu'il avait rédigé la synthèse et les recommandations et qu'il les avait transmises à Gérard. Quand Denis s'approprie ton travail, ça veut dire qu'il est content de toi, que tu as passé l'examen d'entrée » (Ibid.). Nous discutons ensuite rapidement de la démarche d'audit, qui consiste toujours en une forme d'exploration : à partir d'une connaissance limitée du contexte et de quelques appuis formels, le consultant puise de l'information auprès de ses clients. Cette information est ensuite digérée, confrontée, formalisée, afin d'entrer dans un cycle d'accumulation et de consolidation. Inutile d'être un expert pour parvenir à interagir avec les experts, pour parvenir à créer la connivence nécessaire à une bonne circulation dans le système-client ; inutile, disait Gérard, de connaître le métier.

Cet audit métier me sera par la suite d'un grand secours pour mener à bien différentes tâches chez ENERGYCORP. J'y ai joué un rôle important, celui du « porte crayon » assigné à une écoute active, de formalisation et donc d'analyse ; et la démarche m'aura permis d'acquérir en un temps record une somme considérable d'informations. Par la suite, j'utilise cette expérience comme un argument d'autorité, comme d'un « réservoir d'exemples » à disposition.

4. Les enjeux de l'activité quotidienne

4.1. Tension entre clients et recadrage par le directeur général

La mission a commencé depuis maintenant plusieurs semaines et Henri et moi avons rendez-vous avec Gérard pour une réunion de copil sur le projet. C'est la première fois que j'assiste à l'une de ces réunions qui, jusqu'alors, avaient lieu entre les deux hommes. Depuis mon arrivée, mes relations avec le directeur général se sont passablement dégradées. J'ai du mal à trouver un mode de fonctionnement satisfaisant avec lui. Il m'a par ailleurs fait subir plusieurs petites humiliations dont voici un exemple, lié à la PR.

La première réunion de PR avait commencé à 7h30 du matin, à la demande de Gérard, et devait durer jusqu'à 12h30, soit une heure par directeur fonctionnel. Occupé à intégrer les commentaires du secrétaire général, j'avais passé la majeure partie de la pause de 10h enfermé dans la salle de travail. Quelques minutes avant la reprise des échanges, je m'empressai de me rendre aux toilettes, pour les trouver occupées. Je décidai donc d'utiliser

celles des femmes, vides comme la plupart du temps à l'étage de la direction, afin de ne pas manquer la reprise. A la sortie des toilettes, je me trouvai nez à nez avec Gérard, qui prenait son café avec plusieurs directeurs. Il m'interpella sur un ton très désagréable :

- *Vous avez remarqué que c'est les toilettes des femmes ?*

Surpris, je bredouillai un « oui… » peu convaincant.

- *Vous vous foutez de moi ?*
- *Euh… non, les toilettes des hommes étaient occupées et j'ai voulu gagner du temps.*
- *Je ne sais pas comment on vous a éduqué, mais c'est inadmissible. Il y a des toilettes aux autres étages. Chacun chez soi, il va falloir vous y faire, pas de souillon ici.* (Notes de terrain, juin 2011)

Je passai mon chemin sans répondre et me dirigeai vers la salle de réunion, alors que les directeurs ricanaient dans mon dos autour de leur café. Le tempérament cassant de Gérard était connu chez ENERGYCORP, et plusieurs internes m'expliquèrent après coup que je n'étais pas le seul à en avoir fait les frais.

Au moment où nous entrons dans son bureau pour la réunion de copil, je sens Gérard tendu à l'égard d'Henri. Le directeur général conserve un visage fermé, il met deux longues minutes à nous faire asseoir, il regarde la table en parlant. Henri commence :

- *[…] sur les indicateurs, tu as vu je suis resté sur ma position, il a fallu quelques jours pour les sortir et on a…*
- *Je m'en fous complètement de ta position. C'est moi qui décide*. (Notes de terrain, juin 2011)

La conversation se poursuit sur le sujet de l'organisation des centres cibles, et rapidement le ton monte. Gérard reproche à Henri d'avoir passé outre une de ses consignes et d'avoir créé un poste de responsable de gestion au sein des centres cibles. Henri s'en défend, il assure avoir organisé, comme convenu, un groupe de travail avec les directeurs concernés, qui ont collégialement décidé de créer le poste. Il précise que c'est un poste nécessaire au bon fonctionnement des centres sur le terrain. Tout à coup, Gérard perd son sang-froid, jette violemment son crayon sur le bureau qui ricoche et vole à travers la pièce et se met à crier :

[…] mais bon sang j'ai besoin d'un bureau projet pour m'aider pas pour décider à ma place […], quand je prends une décision je refuse qu'on revienne dessus sans arrêt, sinon j'arrête de faire des réunions pour prendre des décisions, putain c'est pas possible. Je ne veux pas de responsable de gestion dans chaque centre, je veux une cellule de gestion centralisée dédiée à la gestion des centres et au contrôle de gestion. Les centres ne sont pas des business unit mais des centres d'exploitation […]. Je dis vous faites un groupe de travail pour savoir comment on fonctionne en matriciel, je donne un cadre c'est pour qu'on le respecte […]. (Ibid.)

Il se met ensuite à critiquer la relation établie entre le bureau projet et les directeurs, qui affirment manquer de visibilité sur notre action, notamment en matière de réorganisation, de PR et d'info-consult :

Vous ne comprenez pas que mes directeurs sont paumés, moi aussi je le suis, on vous comprend pas les gars, mais je vous assure que je ne vais pas vous laisser me paumer […]. (Ibid.)

Il nous regarde dans les yeux en disant ces mots ; Henri est blanc, silencieux, il cherche quelque chose à répondre, tente de calmer Gérard en affirmant que ce n'est pas notre intention que de revenir sur ses décisions. Il expose également nos difficultés face au manque de collaboration des directeurs, récalcitrants lorsqu'il s'agit de partager l'information, et incapables de tenir les délais. La conversation se porte alors sur moi qui n'ai pas encore dit un mot. Gérard me transperce du regard :

[…] et il est où mon chef de projet qui doit être à 100% sur HORIZON 2013, à faire avancer tous les sujets et à mouiller le maillot, je le vois jamais, je ne sais pas ce qu'il fout, il part trois jours sur le terrain faire un audit et je ne sais même pas pourquoi, il part chez Maison-Mère sans que je sache… C'est convenable comme situation ? Hein, ça rime à quoi ces conneries ! (Ibid.)

Henri intervient pour expliquer la pertinence de l'audit métier. Gérard m'interpelle : « et vous vous êtes à l'aise dans cette situation ? Vous comptez dire quelque chose ? ». Je tâche de rester calme, très professionnel, j'attends l'aval de mon client payeur qui me signifie du regard que je peux m'expliquer. Je prends la parole d'une voix aussi assurée que possible. Je fais un état des lieux de mes activités et cherche à justifier la pertinence de mon déplacement

chez Maison-Mère. « Je ne dis pas que vous ne foutez rien, je dis que je n'ai aucune visibilité sur ce que vous faites, rétorque le directeur, c'est pas cadré, ce que je vois c'est que j'ai un chef de projet qui n'est pas dans ma roue, et ça va pas continuer longtemps… » (Ibid.). Je présente des excuses et détourne l'attention en soumettant à Gérard mes dernières productions sur la réorganisation. Il finit par se calmer et Henri reprend le contrôle de la discussion. Il lui assure qu'il n'y aura pas de responsable de gestion en agence dans l'organisation des centres opérationnels cibles et ils se mettent à discuter de sujets de fond qui détendent l'atmosphère. Paradoxalement, Gérard se montre ensuite très satisfait de notre travail et accède à la plupart de mes requêtes pour la suite.

En sortant de la réunion, Henri et moi débriefons. Nous décidons de changer de stratégie. Jusqu'à présent, la consigne d'Henri était de limiter au maximum les interfaces avec Gérard et de passer par lui autant que possible afin qu'il garde la main sur certaines décisions. Mais il comprend que ça ne fonctionne pas :

[..] Ok, maintenant, tu te mets dans sa roue, je veux que tu ailles le voir trois fois par jour et qu'il soit au courant de tout, que tu lui demandes son avis pour tout et pour rien, qu'il te foute dehors tellement il en a marre de te voir. Et tu vas être beaucoup plus agressif dans ta relation avec les directeurs, tu dois te servir de Gérard. Pour la réorganisation, tu envoies des emails directifs et tu le mets en copie, il faut qu'on accélère la cadence et ce n'est pas la DRH qui va nous mettre des bâtons dans les roues. […] Il faut comprendre Gérard, il est paumé et il manque de visibilité sur notre action, c'est légitime de vouloir nous recadrer. (Notes de terrain, juin 2011)

Par ailleurs, Henri insiste sur l'empathie nécessaire au travail de mise en œuvre que nous menons :

J'ai bien failli lui claquer la porte au nez, mais il faut être capable de regarder les événements avec la vision d'un type qui porte la responsabilité de la restructuration sur ses épaules et qui, finalement, doit être le plus angoissé de tous. (Ibid.)

Le directeur général soldera finalement cet épisode de recadrage par l'envoi d'un long mail intitulé « fonctionnement de l'équipe projet HORIZON 2013 » à ses directeurs et au bureau

projet, aboutissant à la création d'instances systématiques de pilotage avec les directeurs fonctionnels, dont voici un extrait :

Lors du copil de vendredi avec A. Bourgoin et Henri, j'ai exprimé mon insatisfaction globale sur le fonctionnement de l'équipe projet, dont vous faites tous partie. Il m'apparaît que :

- *ce fonctionnement doit être centré sur ENERGYCORP*
- *les actions doivent être cohérentes entre d'une part le « Projet » et d'autre part la « vie courante » d'ENERGYCORP et les évolutions d'ores et déjà engagées.*

Afin de réduire ce gap entre les 2 « vies », qui devient un handicap lourd compte tenu du délai imparti, j'institue un principe de réunions « croisées » : actions ENERGYCORP par service X actions Horizon 2013, animées par AB. Cela signifie notamment :

- *renforcer votre disponibilité et le respect des dates de livrables,*
- *un devoir d'information réciproque, en particulier sur les services Maison-Mère mobilisés*
- *une obligation de coopération active*
- *un meilleur partage des bases de données, et des plannings*
- *sur chaque dossier une définition claire de qui est œuvrant, qui consolide, qui supervise*
- *une implication marquée d'AB dans la conduite du Projet*

(Document de terrain, juin 2011)

De manière générale, la question de la « gouvernance » du projet HORIZON 2013 a suscité de longues discussions entre Henri et moi. Dès le début de la mission, je cherche à m'assurer que la gouvernance du projet est adéquate : en l'occurrence, un sponsor et un pilote, avec des responsabilités complémentaires, sont nommés pour chaque sous-projet du programme de transformation. Néanmoins, Gérard souhaite que le copil HORIZON 2013 se fasse en comité restreint, sans les pilotes, c'est-à-dire entre Henri et lui. Les rencontres ont lieu sans échéancier particulier, dès qu'un besoin est identifié. Aucun compte-rendu des séances n'est rédigé. Ce mode de fonctionnement très opérationnel a l'avantage de faciliter la prise de décision et de garantir au bureau projet des marges de manœuvre importantes. Pour autant, il est conditionné par la bonne entente entre les deux hommes, qui ne tarde pas à se dégrader. Gérard a le sentiment qu'Henri empiète sur ses prérogatives de directeur général et les conflits entre eux sont fréquents. Dans ce contexte, les directeurs, qui ont toujours été relativement hostiles à un bureau projet qu'ils tiennent pour responsable de leur évincement de la cellule de

pilotage, en profitent pour s'engouffrer dans la brèche, et pour se livrer à un travail de dénigrement et de déstabilisation méthodique de mon travail. Quant à moi, je reste fidèle à mon client payeur, dont je cherche à tempérer certains mouvements. J'œuvre également à faciliter ses rapports avec Gérard, avec qui, étant présent tous les jours dans l'entreprise, j'entretiens de fait des relations plus étroites.

4.2. États d'âme de consultant

Les premières semaines de travail chez ENERGYCORP sont éprouvantes. Je suis en proie, le soir en rentrant chez moi, à un fort sentiment de déprime : les horaires sont accablants, mon isolement au sein de l'organisation important, j'ai le sentiment de « marcher sur des œufs » en permanence, d'être « envoyé au charbon » sur des sujets que je ne maîtrise pas. L'animation de réunions techniques sur des sujets aussi variés que nouveaux me demande des efforts de préparation et de concentration lourds qui ne suffisent pas à me faire quitter cette posture d'« équilibriste » qui est la mienne en permanence. Enfin, mes relations avec les directeurs manquent de sérénité, quand elles ne relèvent pas ouvertement de la confrontation. Je cherche à me raisonner car je sais que les débuts de missions sont des moments éprouvants parce qu'on est exposé à une masse d'information considérable qui doit être intégrée et mise en pratique rapidement. Lorsque l'on débute une mission « il faut être attentif tout le temps, prendre tout en note et faire super gaffe à ce qu'on dit surtout » me fait remarquer un consultant senior (Notes de terrain, juillet 2011). Un manager senior ajoute cette remarque :

[…] ce qu'on sait dans le conseil, c'est que tu as en gros un mois pour te faire apprécier ou détester de ton client. C'est sur le premier mois qu'il va se faire une opinion de toi, et elle a très peu de chance de changer après. Alors il faut tout donner, être très attentif et très observateur. Mais comme c'est le moment où tu découvres ta mission, c'est particulièrement difficile, il faut parfois jouer les équilibristes. (Notes de terrain, octobre 2011)

Le soir, je passe du temps au téléphone avec Lara et lui fais part de mes doutes et difficultés. Elle s'est faite embaucher par Henri et travaille dorénavant au bureau projet Maison-Mère. Elle tente de me galvaniser, affirmant que je n'ai pas à me soumettre aux sautes d'humeurs de mes clients et me faisant remarquer que c'est une belle expérience professionnelle :

Tu te rends compte de ce que tu fais à bosser avec Gérard sur tous les sujets de la réorganisation, à piloter le plan de projets, à animer le codir… c'est vraiment une super expérience. Là tu mets les mains dans le cambouis, tu as vraiment une vision globale et systémique du fonctionnement d'une entreprise. En six mois tu vas peut-être en apprendre autant qu'en deux ans à la DSM […]. Quoi que tu fasses par la suite, tu verras que c'est cette expérience là que tu pourras revendre […]. Allez, t'inquiète pas ça va le faire, et surtout hésite pas à m'appeler quand tu as besoin de te purger, je suis là pour ça » (Ibid.).

Mon engagement émotionnel dans cette mission est tel que j'ai effectivement parfois besoin de me « purger » auprès d'un collègue compatissant. Mes deux autres recours pour ce genre de discussion sont Charles, mon manager de ConsultCorp, plus éloigné cependant des sujets, et Henri avec qui je parle longuement de la situation. Lui prend les choses avec philosophie, affirmant que nous faisons du bon travail et que les directeurs chez ENERGYCORP sont particulièrement difficiles. Il cherche toujours à dédramatiser et m'exhorte à me détendre, « à prendre du plaisir », ce que j'ai souvent, il faut l'admettre, du mal à faire. Je sais néanmoins qu'il n'a pas digéré son altercation avec Gérard. Il m'explique que la prochaine fois qu'il nous parle de cette façon, « il lui claque la porte au nez », mais se justifie par ailleurs :

Souvent, [Gérard] dit non d'abord aux propositions qu'on lui fait, par principe et pour affirmer son leadership ; mais il entend ce qu'on lui dit et l'idée fait son chemin, et finalement il se l'approprie. Parce que tu peux me croire, il y aura un [responsable de gestion] dans l'organisation cible des centres. (Notes de terrain, septembre 2011)

Sur ce point précis, Henri a eu tort : il n'y a pas eu de responsable de gestion dans les centres, mais du personnel dédié dans les directions centrales. Là où il avait raison néanmoins, c'est que mon engagement finit par porter ses fruits.

4.3. La gestion du quotidien

Je passe mon mois d'août, à peu près seul, à travailler sur les projets de réorganisation et de PR pour que tout soit prêt au retour des directeurs et que nous puissions lancer l'info-consult dès septembre. Durant ces semaines d'été plus calmes, en l'absence de Gérard, j'acquiers une connaissance approfondie de mon environnement et une certaine légitimité par le travail de

fond effectué. Je suis dorénavant indispensable à la bonne marche du programme de transformation. Au reste, Henri ne passe plus qu'une demi-journée par semaine chez ENERGYCORP, car il me considère comme « autonome dans ma maîtrise des sujets ». C'est généralement le lundi matin, jour du copil HORIZON 2013. Je continue néanmoins de l'appeler plusieurs fois par semaine pour des questions de suivi.

La répartition des tâches entre Bridget et moi s'est faite progressivement, après une période de tâtonnement. Au départ, nous nous partageons les projets de façon égale, même si c'est moi qui assure l'intégralité des tâches de pilotage, et fait l'interface avec le directeur général. Bridget est notamment « en responsabilité complète » sur le projet « inventaires P3 » lancé avant mon arrivée, puis sur le projet « P1 compteurs », particulièrement technique. Rapidement néanmoins, mon domaine d'intervention s'étend pour répondre aux exigences des directeurs. Je prends la charge du suivi de l'ensemble des projets et Bridget s'occupe des travaux support. Je m'acquitte également de tâches liées à son management direct et à la gestion des priorités du bureau projet. De manière générale, Bridget m'apporte une aide inestimable dans l'analyse des bases de données, par sa maîtrise d'Excel, sa connaissance pointue de la structure des contrats et des membres de l'organisation.

Mes tâches quotidiennes sont réparties en deux grands types d'activités : d'une part des interactions directes (réunions, échanges informels) avec les internes pour obtenir ou transmettre de l'information, d'autre part des activités de production de livrables : présentations, instruments de suivi, livrables projets, etc. Voici, à titre d'exemple, le contenu d'une journée de travail significative, à défaut d'être représentative :

8h30 : après mon arrivée, je lis mes emails et fais un point avec Bridget sur le partage CFU/GM en Ile de France suite à un email de X. Je lui demande de mettre à jour le fichier lié.
9h : je passe voir le directeur général pour faire un point sur différents sujets, il n'est pas là. J'envoie un email au secrétaire général pour lui proposer une réunion sur le projet « notes de frais » car j'ai pu récupérer les documents Maison-Mère. Idem pour le projet « cession des activités ascenseurs » : je lui explique la nécessité urgente de réactiver le contact commercial.
9h20 : je reprends mes notes en prévision de la réunion chaîne P1 qui commence à 10h.
10h : j'assiste à une réunion chaîne P1 animée par un consultant indépendant, François.

12h : je débriefe la réunion avec François et nous discutons d'un plan d'actions pour garantir la mise en œuvre de ses recommandations (organisation de groupes de travail, réunion de cadrage avec le directeur technique, « marquage à la culotte »). Nous discutons de notre valeur ajoutée respective sur le projet.
12h30 : je déjeune avec Bridget.
13h30 : je prépare mon reporting pour le directeur général et repasse le voir. Il n'est toujours pas là.
14h : je discute avec Bridget du problème de répartition des contrats entre CFU et GM. Elle ne parvient pas à clarifier le sujet car certaines informations sont manquantes. Je dois retrouver mes notes et les lui transmettre.
14h30 : je fais un point téléphonique avec Henri au sujet de la chaîne P1.
15h30 : je discute longuement avec un directeur de centre au sujet de l'organisation cible des centres Ile de France et de la répartition des activités entre CFU et GM. Il « vide son sac ». Nous détaillons les modalités de déploiement de l'organisation cible.
17h30 : je formalise le compte-rendu de la réunion de cession de la société 2 de la veille.
19h30 : je parviens finalement à attraper le directeur général à qui je fais un reporting sur différents sujets de la semaine.
20h30 : je note les tâches que m'a données le directeur général dans ma « to do list » et rédige tout de suite un email au secrétaire général.
21h : je quitte ENERGYCORP.
(Notes de terrain, septembre 2011)

Malgré mon expérience grandissante du contexte, j'ai toujours des difficultés à anticiper et maîtriser mon planning. J'ai le sentiment de devoir, en permanence, courir pour éteindre un incendie ici ou là, pour répondre à une demande spéciale d'untel ou d'unetelle. Le directeur général nous fait remarquer que c'est en partie de notre faute :

Les gens ont bien compris que quand on vous sollicitait il y avait du répondant et puis vous produisez beaucoup alors ils sont bien contents de venir vous trouver. Mais ce n'est pas ça qu'on vous demande. Sur les marges par prestation pour le PMT [plan moyen terme]

commerce[73]*, c'est à [DAF] de s'en occuper, c'est au contrôle de gestion…* (Notes de terrain, septembre 2011)

Je considère au contraire que c'est un aspect crucial de mon travail : être disponible pour bâtir une relation d'aide. Je reste corvéable à merci, et je garde le sourire, satisfait de nouer de bonnes relations avec un nombre considérable d'interlocuteurs de toute sorte.

4.4. La constitution du plan de charge

Au mois de septembre cependant, alors que les directeurs sont rentrés de vacance et que le rythme de travail s'accélère en vue des premières réunions d'info-consult, je ne parviens plus à répondre aux multiples sollicitations dont je fais l'objet. Malgré des horaires de travail importants, je suis débordé. L'organisation cible n'est pas stabilisée et je dois multiplier les réunions avec les fonctionnels et les opérationnels, de même que la rédaction du document d'info-consult (environ 120 *slides*) nécessite des ajustements incessants. J'ai par ailleurs des tâches ponctuelles de suivi et de production sur la plupart des projets d'HORIZON 2013, sans parler des demandes spéciales d'Henri comme de « produire une étude d'opportunité sur la mise en place d'un nouveau SI chez ENERGYCORP » (Notes de terrain, septembre 2011), dans un délai de dix jours.

Je décide donc de remonter une alerte à mon client, avec qui je fais un travail de priorisation de mes tâches. Il me demande, autant que possible, d'arrêter de produire du contenu sur les projets, de « prendre du recul » et de « me mettre en accompagnement ». Il précise que le bureau projet « ne peut pas tout faire tout seul, tu ne peux pas tout faire tout seul » dit-il (Notes de terrain, septembre 2011).

J'en parle également avec mon manager de ConsultCorp, Charles. Jusqu'à présent, il est resté un peu en retrait sur la mission. D'abord, parce qu'étant le seul consultant du cabinet chez ENERGYCORP, isolé à Clichy, les contacts ne sont pas aisés sur un plan logistique. Ensuite, parce qu'il lui a fallu un peu de temps pour digérer la façon dont s'est passée la vente de la

[73] PMT : plan moyen terme, c'est un document qui annonce la stratégie d'une filière à horizon d'un an. Nous reviendrons sur ce sujet par la suite.

mission : le refus d'Henri de payer pour mon encadrement et mon départ compliqué de la DSM. Enfin, parce qu'il me reproche de travailler « en sous-marin », c'est-à-dire sans le tenir informé de mes tâches quotidiennes et sans lui faire valider l'ensemble de mes livrables. Car bien qu'il ne soit pas directement vendu sur la mission, Charles a pour tâche de m'appuyer, la politique managériale de ConsultCorp interdisant qu'un consultant[74] soit livré à lui-même sur le terrain. Il considère néanmoins, conformément à cette même politique, que j'ai moi aussi un rôle important à jouer dans notre relation, d'une part en faisant preuve de proactivité et en le sollicitant lorsque c'est nécessaire, d'autre part en lui faisant un suivi régulier de mon travail. Charles me reproche donc de ne pas suffisamment communiquer avec lui. Il affirme « tolérer » la situation car « il a confiance en moi, qu'il sait qu'Henri est satisfait et que les livrables qu'il a vu passer sont de bonne qualité » (Notes de terrain, entretien d'évaluation, février 2012). De mon côté, je manque de temps pour me consacrer à ce que je considère être une tâche non directement productive, d'autant que très éloigné des sujets, l'appui que peut m'apporter Charles me semble parfois inadapté à mon besoin.

Le manager de ConsultCorp m'écoute attentivement lui exposer mes difficultés et me propose la chose suivante :

Bon, pour l'étude d'opportunité, je vais t'envoyer des trucs dont tu pourras t'inspirer et je vais t'aider sur le sujet. Et pour le reste, tu vas me faire un plan de charge […]. Si tu me dis que tu travailles trop, je m'en fous moi je m'en rends pas compte, mon pote t'es consultant t'as signé pour ça, il faut qu'on réussisse à factualiser le fait que tu travailles trop […]. En plus, si à chaque fois que ton client te lance un pavé tu l'attrapes et tu continues à flotter, il a aucune raison d'arrêter de t'en lancer […], il faut donc trouver un moyen de dire stop et de factualiser ta charge de travail. (Notes de terrain, septembre 2011)

Jusqu'à présent, je me contentais de remplir une feuille de temps dans l'Intranet qui sert de base à la facturation du cabinet. Etant à plein-temps chez le client, je devais charger toutes mes journées dans la ligne « ENERGYCORP » sans autre justification. Le *reporting* quotidien effectué pour Henri et Gérard et mon exposition dans le groupe suffisaient.

---

[74] Vendu néanmoins, dans mon cas, comme consultant senior ; on parle alors en interne d'un consultant « acting as senior ».

Je m'attèle donc au travail de constitution du plan de charge, dans un fichier Excel. Je dois trouver un moyen de dissocier et de structurer mes tâches quotidiennes, de manière assez artificielle il faut bien l'admettre, puis d'attribuer à chacune d'entre-elles « une durée de réalisation au 0,25[75] » et un « coefficient de récurrence » chaque semaine. Je commence par structurer mes activités entre des « actions récurrentes » qui touchent essentiellement au pilotage et à la coordination des projets, et des « actions projets », plus ponctuelles et circonscrites aux périmètres des projets. Je fais l'exercice pour le mois écoulé et me livre à un travail approximatif de prospective pour le mois en cours, car j'estime ne pas pouvoir anticiper mes activités au-delà de deux semaines. La figure 3.9 présente le document en question.

[75] C'est-à-dire avec un niveau de détail allant jusqu'à 0,25 jours, soit 2 heures. Par convention, la durée de travail chez ConsultCorp dure huit heures. Mais il est rare que les consultants ne fassent pas des heures supplémentaires.

Plan d'Actions	Charge septembre 2011				Charge octobre 2011				Charge novembre 2011				Charge décembre 2011			
	Charge unitaire	Coefficient/ hypothèse	Total en hj	Delta/cible	Charge unitaire	Coefficient/ hypothèse	Total en hj	Delta/cible	Charge unitaire	Coefficient/ hypothèse	Total en hj	Total en hj cible	Charge unitaire	Coefficient/ hypothèse	Total en hj	Total en hj cible
PILOTAGE CAP 2013																
Réunions de pilotage																
Préparation réunion COPIL HORIZON 2013 (y compris supports)	0,25	4	**1**	**1**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
Réunion COPIL/CODIR HORIZON 2013	0,25	2	**0,5**	**0,5**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
Points d'avancement Directeur Bureau Projets	0,5	4	**2**	**0**	0,5	4	**2**	**0**	0,5	4	**2**	**0**	0,5	4	**2**	**0**
Suivi et mise à jour du Plan de Projets																
Coordination globale des actions/vision transverse	0,25	2	**0,5**	**0,5**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
Suivi et mise à jour du document "Tableau de bord"	0,25	1	**0,25**	**0,5**	0,25	2	**0,5**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**
Conception, suivi et mise à jour des différents planning	0,25	2	**0,5**	**0,5**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
Appui au Directeur Général et aux Directeurs Fonctionnels																
PMO auprès des Directeurs (y compris organisation réunions)	0,5	4	**2**	**0**	0,5	4	**2**	**0**	0,5	4	**2**	**0**	0,5	4	**2**	**0**
Production de supports spécifiques	1	4	**4**	**0**	1	4	**4**	**0**	1	4	**4**	**0**	1	4	**4**	**0**
Accompagnement des Pilotes sur le fond	0,5	4	**2**	**0**	0,5	4	**2**	**0**	0,5	4	**2**	**0**	0,5	4	**2**	**0**
Management Relais BP																
Définition de la TO DO et management	0,25	1	**0,25**	**0,25**	0,25	2	**0,5**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**
Contrôle des productions	0,5	1	**0,5**	**0**	0,5	2	**1**	**0**	0,5	2	**1**	**0**	0,5	2	**1**	**0**
Montée en compétences des nouvelles ressources																
Ressources BP et appuis ponctuels	0	0	**0**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
Déplacements Maison-Mère																
Réunions diverses (BP, DJur, etc.)	0,25	3	**0,75**	**0**	0,25	3	**0,75**	**0**	0,25	3	**0,75**	**0**	0,25	3	**0,75**	**0**
Suivi ConsultCorp																
Réunions Coach, Reporting, suivi DSM (présentation audit à prévoir)	0,25	2	**0,5**	**0,5**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
			14,75	**3,75**			**18,75**	**0**			**18,75**	**0**			**18,75**	**0**
OPERATIONNEL PROJETS																
REORGANISATION																
Organigrammes fonctionnels	0,25	2	**0,5**	**0**	0,5	2	**1**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**	0	0	**0**	**0**
Organigrammes 4 Centres	0,5	3	**1,5**	**0,5**	0,5	2	**1**	**0**	0,5	2	**1**	**0**	0	0	**0**	**0**
Organigrammes opérationnels détaillés (4 Centres)	0,5	4	**2**	**1**	0,5	2	**1**	**0**	0,5	1	**0**	**0**	0	0	**0**	**0**
cession société 2 (y compris dossier de transfert)	0,5	4	**2**	**0,5**	0,5	4	**2**	**0**	0,5	6	**3**	**0**	0,5	4	**2**	**0**
Mise à jour de la base de données	0,25	4	**1**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**	0	0	**0**	**0**	0	0	**0**	**0**
INFO CONSULT																
Rédaction document intro (et corrections)	1	2	**2**	**0**	0	0	**0**	**0**	0	0	**0**	**0**	0	0	**0**	**0**
Rédaction document détaillé (et corrections)	0,5	4	**2**	**0**	1	4	**4**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**	0	0	**0**	**0**
Réponse aux questions	0	0	**0**	**0**	0,5	4	**2**	**0**	0,5	4	**2**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
PROJET DEPLOIEMENT SIMM	0,25	3	**0,75**	**0**	0,25	4	**1**	**?**	0,25	4	**1**	**?**	0,25	4	**1**	**?**
PROJET INVENTAIRES P3	0,25	2	**0,5**	**0,5**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
PROJET ORGANIGRAMME JURIDIQUE	0,25	1	**0,25**	**0,5**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
PROJET CESSION ACTIVITE ASCENSORISTE	0,25	2	**0,5**	**0,25**	0,25	2	**0,5**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**
PROJET OPTIMISER LE P1	0,25	1	**0,25**	**0,5**	0,25	2	**0,5**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**
PROJET OPTIMISER LE PARC TELEPHONIE	0,25	1	**0,25**	**0,25**	0,25	1	**0,25**	**0**	0,25	1	**0,25**	**0**	0	0	**0**	**0**
PROJET IMPLANTATIONS IMMOBILIERES	0,25	1	**0,25**	**0,25**	0,25	1	**0,25**	**0**	0,25	1	**0,25**	**0**	0,25	1	**0,25**	**0**
PROJET MOBILISER AUTOUR DE LA VISION	0	0	**0**	**0,5**	0,5	4	**2**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**
PROJET ACHATS HORS ENERGIE	0	0	**0**	**1**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
PROJET ACHATS D'ENERGIE	0	0	**0**	**1**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
PROJETS COMMERCE	0	0	**0**	**1**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
PROJET P2	0	0	**0**	**0**	0	0	**0**	**0**	0	0	**0**	**0**	0	0	**0**	**0**
PROJET DELEGATIONS DE POUVOIR	0	0	**0**	**0,5**	0,25	2	**0,5**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**	0,25	2	**0,5**	**0**
PROJET NOTES DE FRAIS	0	0	**0**	**1**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
AUTRES PROJETS	0	0	**0**	**1**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**	0,25	4	**1**	**0**
			13,75	**10,25**			**23,5**	**0**			**17,5**	**0**			**13,25**	**0**
TOTAL			28,5	14			42,25	0			36,25	0			32	0
Nombre de jours disponibles			18				15				11				0	
Ecart			10,5				27,25				25,25				32	

Lorsque j'envoie une première version du document à Charles, il me fait des remarques mineures sur le fond, sur la façon de qualifier les tâches, mais apprécie globalement cette idée de « pilotage d'une part, avec des tâches à forte valeur ajoutée, et de l'autre gestion des projets » (Ibid.). On voit également dans le document que la charge de travail excède largement un temps plein. Son principal reproche porte sur le nombre de mois traités, car il souhaite que je me projette jusqu'à la fin de la mission, ce qui me semble délirant compte tenu des incertitudes de planning. Je lui explique que je n'ai aucune visibilité sur mes activités, que les IRP peuvent bloquer la réorganisation, que je suis entièrement dépendant de l'avancée des travaux des directeurs, qu'il y a des projets dont j'ignore le planning, etc. Rien n'y fait, il souhaite « absolument avoir des billes, parce que ça permettra aussi d'avoir un discours commercial auprès de Henri et de lui faire comprendre qu'il faut un manager pour m'assister opérationnellement, car le pilotage à distance ne permet pas de répondre à mon besoin de soutien. D'ailleurs, toutes les tâches ConsultCorp que moi [Charles] je réalise, quand je viens te voir et qu'on discute par exemple, tu ne les as pas mentionnées, elles doivent figurer dans ton plan de charge » (Ibid.). Comme Henri a refusé « d'acheter des heures de manager », j'avais choisi de passer cet aspect sous silence. A la demande de mon manager, j'ajoute donc une ligne « suivi ConsultCorp : réunions coach, *reporting* manager, suivi mission DSM [ma précédente mission] », et détaille le plan de charge sur quatre mois.

J'ai le sentiment que ce que je fais est très approximatif, alors je remplis les cases en cherchant principalement à conserver la cohérence interne du document, c'est-à-dire en évitant les écarts d'un mois à l'autre. Je demande à Bridget un avis sur le plan de charge. Je lui suggère de se livrer au même exercice, mais sur les deux prochains mois uniquement, pour pouvoir mettre en perspective le travail du bureau projet. Et puis je « gonfle » certaines tâches dont il est quasiment impossible d'évaluer la charge, comme par exemple la « coordination globale des actions », ou « l'appui des pilotes sur le fond » afin que Charles ait de la matière commerciale pour discuter avec Henri.

Henri est également prévenu que je travaille à un plan de charge que Charles pourra lui soumettre afin de discuter de la mission de manière plus factuelle. Il trouve l'idée très bonne car il pourra également s'en servir auprès de Gérard, pour le convaincre « d'étoffer l'équipe du bureau projet ». D'autant que les relations entre Henri et Gérard sont chaque jour un peu plus tendues, et le premier souhaite démontrer au second « tout ce qu'il fait pour lui » et

combien « l'équipe projet est investie à 200% ». Je lui montre le document, auquel il réagit vivement :

[…] Ton doc c'est du pipi de chat parce qu'il ne montre pas le truc le plus important, il n'est pas autoportant. […] Il faut qu'on comprenne que tu fais de ton mieux, mais qu'il y a des trucs que tu fais en deux heures alors qu'il te faudrait une demi-journée pour bien les faire. Tu vois ton plan de charge il ne fait pas figurer ce que tu fais mal par faute de temps. (Notes de terrain, septembre 2011)

En poursuivant la discussion avec Henri, je comprends qu'il cherche à convaincre Gérard, depuis un certain temps, de l'idée qu'on « passe beaucoup trop de temps à faire de la conduite de projet, parce que les directeurs ne prennent pas leurs responsabilités, comme c'est le cas pour la DRH dans le cadre de la people review, au détriment du pilotage ». Résultat : « en matière de vision globale et de suivi des plannings, on délaisse certaines choses » (Ibid.). Henri me demande explicitement de faire apparaître cet aspect dans le plan de charge. Je transforme mes « tâches récurrentes » en « pilotage projet » et ajoute donc une dimension « écart par rapport à la cible » (colonne delta/cible à droite de chaque mois dans la figure 3.9), très indécise à mon sens, car les tâches d'administration sont potentiellement extensibles à l'infini. Je reste d'ailleurs longtemps à me demander quel est le temps optimal de conduite du changement sur un projet de réorganisation, puis finis pas remplir cette colonne comme les autres, « au jugé », en gonflant les écarts sur la partie « pilotage » pour satisfaire mon client. Puis, j'envoie une version à jour à Henri et Charles, afin qu'ils aient le même support de réflexion.

Ni Henri, ni Charles ne me reparlent du sujet par la suite, et j'ignore quel a été le destin de ce plan de charge. Au moins, il a eu la vertu de les convaincre que « j'étais sous l'eau » et qu'il fallait m'aider, ce qu'ils ont fait tous les deux, d'une part en me permettant d'abandonner certaines tâches non prioritaires, d'autre part en me fournissant une aide méthodologique plus marquée pour gagner du temps. J'ignore si mes efforts de structuration et d'allocation des temps ont joué un rôle commercial indirect. Néanmoins, Charles me fait savoir par la suite que la fonction de ce document était avant tout de me permettre « d'y voir plus clair » et qu'il a préféré par la suite ne pas me « faire dépenser trop d'énergie sur des tâches de consolidation non directement productives » (Notes de terrain, juin 2012).

4.5. La gestion des copil : suivi, coordination, *reporting*

Au cours de la mission, je consacre une part importante de mon temps à ce que nous appelons, sur le terrain, des tâches de pilotage, c'est à dire à la préparation et à l'animation des copil HORIZON 2013 en présence du directeur général et des directeurs fonctionnels, ainsi qu'à l'ensemble des points d'avancement effectués avec Henri et Gérard sur des sujets particuliers. Le copil est une instance de gouvernance à laquelle Henri et moi tenons beaucoup. C'est d'abord un espace de communication où les dirigeants peuvent partager des données à jour et avoir à un instant *t* le même niveau d'information sur tous les projets. Ensuite, c'est un lieu de représentation pour les directeurs qui interviennent devant leurs semblables et « s'engagent » sur leurs projets. Souvent, ils présentent à cette occasion les supports que nous leur avons préparés et dont le niveau de formalisation contribue à les « mettre en valeur » comme l'explique Henri. « Notre rôle, c'est de faire briller les gens », me répète-il-souvent :

[…] quand ils peuvent montrer en copil qu'ils ont bien bossé, ils sont contents et ça facilite le transfert de responsabilité. Notre valeur ajoutée c'est de leur faciliter la vie et de faire en sorte qu'ils puissent présenter des trucs nickels en copil. Peu importe s'ils précisent que nous les y avons aidé […]. (Notes de terrain, discussion informelle, septembre 2011)

Enfin, c'est un espace de « benchmarking » où chacun peut se comparer aux autres dans la réalisation de ses projets, notamment grâce à la vision synthétique fournie par le tableau de bord. Là encore, une remarque d'Henri est éclairante :

Tu vois tout ce qui est mesuré et comparé s'améliore automatiquement […]. Les directeurs sont généralement des gens intelligents et ils ont horreur d'être derniers. Il suffit qu'ils soient mis en défaut lors d'un copil pour qu'ils soient premiers de classe la semaine suivante. Et si ce n'est pas le cas, au bout d'un moment, ils dégagent. (Ibid.)

Au cours des copils HORIZON 2013, nous passons en revue chaque ligne du tableau de bord, discutons de l'avancement des projets et des actions à mettre en œuvre. Nous choisissons ensemble la couleur à attribuer aux projets : vert en maîtrise, orange en vigilance, rouge en risque. Il suffit de voir quels sponsors sont associés à quelles couleurs pour avoir une idée de la performance des directeurs. Je rédige un compte-rendu de la réunion, validé par le directeur

général et diffusé aux directeurs fonctionnels pendant la semaine. Ce compte-rendu est utilisé en ouverture de séance suivante pour vérifier que le plan d'actions a été mis en œuvre. Je m'occupe également du suivi et de la mise à jour du plan de projets (coordination des actions ; mise à jour du tableau de bord ; conception, suivi et mise à jour des plannings et tableaux de suivi des risques projets) généralement une fois par semaine, avant ma réunion de *reporting* avec Henri et en prévision du copil. Je fais des comptes-rendus réguliers au directeur général, de vive voix ou par email. A titre d'exemple, voici un email de *reporting* adressé au directeur général :

Voici les dernières informations sur les projets HORIZON 2013 :

- ***P3*** *: toujours pas de nouvelle de la DSI, X ne sait pas trop quoi faire, on peut songer à repasser par la POM à mon sens.*
- ***SIMM*** *: un audit des équipes informatiques par X et Y est prévu les 21 et 29 novembre (les dates peuvent bouger)*
- ***Chaîne P1*** *: un groupe de travail sur le sujet « OF/OCT » est prévu mardi 15 en présence de X et des services informatiques, ainsi qu'une réunion de préparation avec X et Y la veille. Le sujet portant sur la « décentralisation de l'approvisionnement d'énergie » sera traité ensuite.*
- ***Info-consult et people review*** *: nous finalisons un calcul des gains de masse salariale suite à la réorganisation, X et Y vérifient les données. De plus, [DRH] souhaite que nous organisions de nouvelles réunions de people review à la fin du mois pour faire le point sur les organigrammes et les ajustements nécessaires.*
- ***Fiabilisation des données du [tableau de bord]*** *: je remets à plat nos indicateurs HORIZON 2013 avec [le DAF] lundi prochain, et potentiellement nous les mettrons à jour en fonction de la V3 […].* (Document de terrain, septembre 2011)

Les tâches de pilotage renvoient également à l'appui constant que je dois fournir au directeur général et aux directeurs fonctionnels : PMO sur leurs différents projets, production de supports spécifiques et appui « sur le fond ». PMO est un terme générique qui englobe l'ensemble des activités de conduite des projets. En théorie, cela consiste à donner aux directeurs les moyens nécessaires pour travailler dans de bonnes conditions, c'est-à-dire leur fournir une vision globale et circonstanciée de leurs projets, une analyse des risques et des opportunités, un suivi des actions à mettre en œuvre et différents supports nécessaires à la

gestion des projets. Dans les faits, il s'agit également de jouer le « garde chiourme », comme me le demandent explicitement Henri et Gérard, et de tout faire pour maintenir un rythme de travail sans « brusquer » les directeurs. C'est au cours de ces démarches d'accompagnement que les « frictions » entre personnes sont les plus fréquentes car, un peu comme en matière de tutoiement, le tact de l'accompagnement échappe à toute règle, et je suis à la merci de l'humeur de mes interlocuteurs. En voici un exemple.

4.6. « La tournée des popotes »

Ce vendredi matin, je fais le tour des directeurs pour m'assurer qu'ils maîtrisent leurs sujets en vue du copil de lundi prochain, « ma tournée des popotes » comme Henri l'appelle. Je passe dans leur bureau, d'une manière aussi informelle que possible, pour récolter des informations et leur proposer mon aide s'ils ont des choses à terminer avant la réunion. Le premier de la liste est le secrétaire général. Je constate en discutant avec lui qu'il n'a pas avancé depuis notre dernière entrevue, ce qui est pénalisant pour tout le monde. Il se plaint beaucoup, affirmant qu'il est « sous l'eau, qu'un jour il va craquer si on continue à lui en mettre […], il est en retraite dans moins de deux ans et ce n'est pas maintenant qu' [il] doit travailler comme ça, il a déjà fait son temps […] » (Notes de terrain, octobre 2011) et me soumet la liste de toutes les choses qu'il doit faire.

J'évite de prêter attention à ses récriminations et décale la conversation sur le projet de cession des activités ascenseurs. Deux réunions de cadrage ont eu lieu récemment et nous nous sommes mis d'accord sur un prix de vente, en fonction des standards de l'industrie et d'une analyse rapide du portefeuille. J'ai formalisé un rapport de cession, sorte de *due diligence* à transmettre à l'acheteur potentiel, qui donne une vision détaillée de l'activité : analyse du portefeuille avec les chiffre-d'affaires et marges, ainsi que les lieux et dates d'échéances des contrats, et une analyse du personnel lié. Nous avons également identifié plusieurs contacts commerciaux, grâce à l'ancien directeur général de société 2 qui vient d'être licencié et qui doit quitter l'entreprise dans une semaine. Le plan est donc que ce dernier fasse les démarches commerciales préliminaires, puis qu'il transmette les contacts au secrétaire général avant son départ. A mon sens, il est souhaitable d'assurer une continuité entre les interlocuteurs, et de restreindre au maximum les délais. J'explique donc au secrétaire général : « […] ça peut être intéressant de prendre contact tout de suite [avec l'interlocuteur

commercial], qu'il ne nous oublie pas, il a parlé à Bertrand [ancien directeur général société 2] la semaine dernière alors c'est frais dans sa tête » (Notes de terrain, octobre 2011). Enervé, le secrétaire général me répond qu'il est « en maîtrise » du sujet et qu'il a été décidé en codir de remettre la cession à plus tard, car il faut terminer l'info-consult avant de se lancer dans une nouvelle cession. Cela me paraît contradictoire avec ce qu'il m'a dit la semaine dernière, avec ce que m'a demandé Gérard qui voulait profiter de l'info-consult pour traiter toutes les problématiques de cession. Je m'abstiens néanmoins de faire un commentaire car il est sponsor du projet : c'est à lui que revient la décision et il doit pouvoir en répondre devant les membres du copil. Le secrétaire général reprend : « de toute façon tu ne fais pas partie du codir et tu es le dernier à être au courant des sujets, j'ai passé l'âge de recevoir des leçons, vous avez toujours un temps de retard au bureau projet […] » (Ibid.). Le propos est agressif, je reste souriant et ajoute : « pas de problème [secrétaire général], il suffisait de me le dire, effectivement je ne savais pas… à l'avenir tiens moi au courant puisque je coordonne le projet. […] Bon, quel nouvel objectif veux-tu qu'on se donne sur ce sujet que je puisse modifier le tableau de bord ? ». « La fin du mois » répond-t-il en grommelant, comme à son habitude. Nous discutons encore quelques instants mais je ne m'attarde pas. En sortant de son bureau, je note dans ma liste de tâches : « cession des activités ascenseurs à porter à l'ordre du jour du copil et à clarifier » (Ibid.).

Je passe ensuite à la « popote » suivante, celle du DAF. Je lui ai envoyé deux emails cette semaine auxquels il n'a pas répondu. L'un mentionne la nécessité d'organiser une réunion sur la « cession société 2 », l'autre porte sur le projet de « consolidation des données comptables[76] ». Je lui demande de désigner un interlocuteur DAF, dans le respect du circuit hiérarchique, avec qui le bureau projet puisse travailler. Comme il n'est pas dans son bureau, je lui passe un coup de téléphone sur son portable. La conversation est aussi brève que violente :

- *Salut [DAF], c'est Alaric, tu vas bien ?*
- *Qu'est-ce qu'il y a ?,* me dit-il d'un ton agressif.

[76] En bref, ce projet fait référence à la problématique suivante : les organisations cibles mélangent des contrats et des hommes de société 1 et société 2, or, à l'heure actuelle, le SI de gestion ainsi que la structure analytique des comptes sont dissociés. Nous anticipons donc une incapacité technique à consolider les résultats des futurs centres et nous souhaitons traiter cette problématique avant le déploiement.

- *Rien de spécial, j'appelais comme d'habitude avant le copil pour savoir si tout était au point. Je me demandais aussi si tu avais vu les deux mails que je t'ai envoyés mardi et mercredi.*
- *Non, j'ai autre chose à foutre, tu m'emmerdes avec tes mails.*

Silence. Je décide d'en rire pour détendre l'atmosphère.

- *Je comprends bien que t'es sous l'eau, mais on est bloqué sur la consolidation des données comptables tant que tu ne désignes pas quelqu'un, après je m'occupe du reste, si tu veux je passe te voir pour en discuter.*
- *Ecoute, des mails à traiter, j'en ai une liste longue comme le bras, et je peux te dire que les tiens ne sont pas bien classés.*

Silence.

- *Tu ne m'aides pas beaucoup là, [DAF]…,* dis-je sur un ton plus sec. *Faut-il que je mette Gérard en copie de tous les mails que je t'envoie pour que tu répondes ?*

Silence. J'ai haussé le ton et la dernière remarque est manifestement mal passée.

- *Je raccroche là,* dit-il avant de me raccrocher au nez.

(Ibid.)

Je suis ému par cet échange, le ton est monté et j'ai peur d'avoir été contre-productif. Je vais fumer une cigarette sur la terrasse réservée aux collaborateurs de l'étage de direction. Pour y accéder, il faut passer par une salle de repos attenante. Lorsque je retourne à mon bureau, j'aperçois le secrétaire général et le DAF en train de discuter dans la salle. J'hésite un instant à me cacher, je suis fébrile et mal à l'aise, mais je finis par me décider car fuir ne ferait que retarder l'échéance. Je prends une grande bouffée d'air et entre dans la pièce en prenant un air aussi dégagé que possible. Les premiers quolibets sont lancés au moment où ils me voient, ils rient entre eux, « tiens justement... quand on parle du loup… » dit le secrétaire général, « voilà le clown » reprend le DAF en me toisant, et les moqueries continuent. Puis le DAF s'avance vers moi, le doigt pointé en avant. Il me lance : « toi, plus jamais tu ne me parles comme ça, sinon ça va très mal aller… », il exerce une pression sur mon torse avec son doigt et continue de me menacer. Je tremble et je rougis, néanmoins je fais un pas en avant et réponds : « attends, tu plaisantes ? Je n'y peux rien si tu t'es levé du mauvais pied ce matin, tu n'as aucune raison de passer tes nerfs sur moi ». Le ton monte encore lorsqu'il reprend : « je ne passe absolument pas mes nerfs sur toi… », je le coupe aussitôt et rétorque : « et le 'rien à foutre de tes emails' c'est correct comme façon de parler ? ». Il en rit, mais je commence à le

sentir ennuyé. Prenant le secrétaire général à témoin, il se plaint que je ne sers à rien, que je ne leur suis d'aucune aide, que je n'ai aucune « valeur ajoutée » sur cette mission, « juste bon à mettre les choses dans des petites boîboîtes ». Je tente de rester professionnel et insiste sur l'importance de la consolidation des données financières, qui est d'ailleurs une demande de Gérard. Comme le ton monte encore d'un cran, le secrétaire général finit par s'interposer et nous demande de nous calmer. Je quitte la pièce en essayant de conserver mon air dégagé, et en lançant au DAF : « à très bientôt. Tu sais que je vais revenir à la charge. Tu sais que c'est mon boulot… ». « Ouais, ouais… C'est ça…, répond-il… le plus tard possible, moins je te vois, mieux je me porte » (Ibid.). Je pars m'enfermer dans mon bureau, résolu à aller voir Gérard pour discuter du comportement du DAF qui a atteint, dans mon esprit, la limite de ce qu'un accompagnateur, même docile, peut tolérer.

Une demi-heure après cet accrochage, le DAF vient me voir dans mon bureau. Sur un ton beaucoup plus détendu et presque cordial, en rigolant. Pour engager la conversation, il me dit : « je ne savais pas que tu avais pris une cartouche juste avant de la part [du secrétaire général], ce n'est vraiment pas ta journée » (Ibid.). S'ensuit alors une longue discussion où nous réglons nos comptes, devant Bridget qui est également dans le bureau. Je lui reproche de ne pas vouloir collaborer et lui donne comme exemple sa première remarque « si j'ai besoin de rien, je t'appelle » sur le projet de cession société 2, ou encore l'épisode des indicateurs. Il est manifestement surpris, « tu le prends comme ça ? », me dit-il. Pour la première fois nous parlons à cœur ouvert. Il me fait quant à lui un long discours sur le fait que « chaque fois qu'on vient [me] voir, on repart avec une liste de courses », qu'il faut que je comprenne que « les directeurs sont tous au bout du rouleau, qu'ils ont trop de choses à faire et que si je veux véritablement les aider, il faut que je remonte ce genre d'information à Gérard » (Ibid.). Il me donne finalement une date de rendez-vous pour discuter de l'objet de mes emails. Sa bonne volonté étant communicative, j'admets avoir fait peu cas de sa fatigue et consens volontiers à en parler à Gérard, même si j'ai bien conscience qu'il s'agit d'une manœuvre.

L'épisode de la salle de repos m'a néanmoins troublé. J'en discute avec mon manager de ConsultCorp qui me fait la remarque suivante :

[…] Que les mecs t'envoient bouler et qu'ils disent que tu sers à rien ça me choque pas, c'est le jeu et toi du dois continuer à les fouetter […]. Mais que le gars te menace en te pointant du

doigt, qu'il aille au contact physique, là c'est autre chose, ça va beaucoup plus loin, c'est vraiment qu'il y a un problème. Les mecs sont agressifs quand ils sont pris en défaut, c'est normal, mais à ce niveau-là, c'est symptomatique d'une usure plus profonde, d'un truc qui ne marche pas. […] Imagine, t'es jeune et t'es sur leur dos à leur dire ce qu'il faut faire, en plus ils savent que tu as l'oreille du patron là-haut, qui leur met des cartouches quand tu vas te plaindre[77] *et en plus ils doivent avoir l'impression que c'est toi qui récolte les lauriers de leur boulot, mais moi je suis à leur place je t'aligne dès que je peux […]. Il faut trouver un moyen de lever le pied, va les voir pour déjeuner et discuter, évite le téléphone et les emails, invite-les à bouffer, et trouve des moments où vous ne faites pas que parler boulot […]. Il faut aussi que tu trouves un moyen de les valoriser, de dire à Gérard que ce qu'ils font c'est vachement bien, au lieu de te plaindre d'eux tout le temps [...].* (Notes de terrain, octobre 2011)

Je réponds ne jamais avoir pensé me trouver en position de devoir « valoriser » les directeurs fonctionnels aux yeux du directeur général, mais j'obéis à ces remarques et cherche à multiplier les contacts informels. Je fais notamment de gros efforts pour discuter avec le secrétaire général de son fils ; avec le DAF, j'ai plus de mal. Ces tentatives auront pour effet de détendre l'atmosphère un temps très court, jusqu'à l'épisode de la réunion sur le projet de « simplification de l'organigramme juridique » dont je parlerai dans les lignes qui suivent.

4.7. Les tâches centrales de la réorganisation : compilation de données et formalisation de supports

Outre les tâches liées au pilotage et à la coordination, en interface avec la direction, je suis en charge de nombreuses tâches dites « plus opérationnelles ». La notion de tâche opérationnelle est floue, susceptible de varier selon mes interlocuteurs, entre « des tâches de production » pour Henri, des tâches « à faible valeur ajoutée » pour Charles, ou encore « des tâches support indispensables » pour Gérard. Pour ma part, les tâches opérationnelles renvoient à la formalisation à outrance de documents de toute sorte.

[77] Nous aurons l'occasion d'y revenir dans le chapitre 7.

Ainsi, une dimension importante de ce travail opérationnel consiste à produire des supports spécifiques aux projets, et notamment aux projets liés à la réorganisation. En ce qui concerne (1) l'organisation des fonctions support, ce travail consiste à appuyer chaque directeur dans la définition de son organisation cible, des intitulés de poste de ses collaborateurs, dans la formalisation des fiches missions liées, ainsi que des organigrammes nécessaires. De manière générale, le travail de réorganisation est indissociable d'un travail de production de multiples représentations de l'organisation actuelle et cible.

Au départ, je produis ces représentations à des fins d'auto-pédagogie, car l'entreprise n'en a aucune. Et pour m'assurer que la situation est claire, avec cette idée que ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, ou se formalise clairement pourrait-on dire, je produis de nombreux schémas. Ils sont ensuite soumis aux internes qui les falsifient ou non : « non ça c'est faux, ça c'est trop simple, c'est mal représenté, mais qui a bien pu te dire une chose pareille, etc. » (Notes de terrain, octobre 2011, directeur commercial). En fonction de leurs commentaires, je retourne dans mon bureau faire les modifications. Puis, incidemment, un directeur me demande de lui envoyer mon *slide* pour « jeter un œil », pour « vérifier quelque chose », et je retrouve progressivement dans les présentations des services des morceaux de ma production, tels quels ou modifiés. J'ai notamment entièrement formalisé le document d'info-consult qui, comme support de communication stratégique sur la réorganisation, a été l'appui formel permettant de concevoir l'organisation cible.

Concernant l'appui à l'organisation des (2) centres opérationnels, on attend de moi le même type de contenu, mais cette fois « en descendant jusqu'au niveau des techniciens » et en intégrant l'ensemble des évolutions du groupe : cessions d'activités, réorganisation géographique des sites, spécialisation des équipes, problématiques de productivité. La formalisation nécessite dans ce cas un travail préalable de compilation et d'analyse de données. Bridget et moi travaillons à la constitution de dossiers de synthèse de données chiffrées permettant le « dimensionnement des centres et des équipes cibles », afin que les futurs directeurs de centre (non nommés à ce stade) puissent avoir des éléments tangibles pour travailler à leur réorganisation. La tâche nécessite « d'éplucher » les contrats site par site pour trouver les données permettant de constituer « des paquets d'hommes et de contrats » en fonction de la répartition géographique, du nombre de contrats, des chiffres d'affaires et marges par prestation, des ratios de rentabilité, et en tenant compte des problématiques

d'astreintes, des problématiques commerciales de foisonnement, etc. Les propositions d'organisation que nous faisons sont en définitive conservées à 80%. J'ai déjà mentionné les lacunes du contrôle de gestion chez ENERGYCORP et les difficultés qui existent pour obtenir des données fiables. Une fois effectué, le travail de « data mining » et de « data crunching », comme disent les consultants, s'avère précieux pour les internes et confère au bureau projet une position centrale dans les échanges, au point qu'un directeur nous sollicite pour contribuer à la définition du plan moyen terme (PMT) de la filière commerce.

Sur les projets (3) de cession d'activités, je me livre aux mêmes tâches de compilation et d'analyse de données pour constituer des dossiers de transfert destinés aux sociétés receveuses. Ces dossiers (les *due diligence* dont nous avons parlé plus haut) reprennent de manière synthétique la liste des contrats transférés en mentionnant les chiffres d'affaires par prestation et les dates d'échéance, si difficiles à trouver, certains contrats étant en « tacite reconduction » depuis une éternité, ainsi que la liste des personnels, rémunération et ancienneté comprise, des véhicules, baux et autres éléments à céder. Etablir une liste fiable des éléments à céder dans le cadre d'une cession de fonds de commerce est chez ENERGYCORP une opération complexe, car les écarts entre le terrain et le siège sont considérables, de même qu'entre les outils comptables et ceux du contrôle technique. La constitution des dossiers de transfert oblige le bureau projet à se heurter à des difficultés similaires à celles rencontrées au cours de la production des indicateurs stratégiques, pour lesquels il fallait « avancer à vue et faire pour le mieux », dans un environnement où « quand on tire sur un fil il y a des pans de mur qui tombent » selon la très explicite expression d'Henri. Les productions du bureau projet sont finalement utilisées en annexe des contrats de transfert. Je suis d'ailleurs très anxieux à ce sujet, car je sais que demeurent inévitablement des approximations. Henri, lui, est plutôt confiant :

Tu sais, de toute ma carrière je n'ai jamais vu des dossiers de transfert aussi complets et jolis. Parce que là on parle de transfert intragroupe et généralement ils vous passent des torchons, et c'est les mecs sur le terrain qui connaissent leurs contrats qui font le boulot, c'est le responsable de gestion, le soir, après ses heures de bureau, qui se paluche tout ça à la mimine, pour rentrer les contrats dans le système. (Notes de terrain, octobre 2011)

Le travail effectué dans le cadre de la réorganisation, articulé autour de tâches de formalisation et de compilation de données, est laborieux et fastidieux. Malgré ma connaissance limitée des sujet, mes interlocuteurs attendent de moi que je me « prononce » sur la réorganisation, ce qui m'incite à l'implication, à la prise de risque, à un investissement personnel supplémentaire. Ainsi, un jour que je participe à une réunion sur l'organisation de la future direction technique et performance [DTP] en présence du directeur technique, Gérard sollicite mon avis « sur l'articulation de la dimension outils/méthodes et énergie au sein du pôle métier de la DTP ». Je lui réponds que, dans ce cas précis, je ne crois pas être en mesure de me prononcer sur le sujet, ce à quoi il réagit vivement : « oui, je vois, vous vous en foutez c'est ça ? » (Notes de terrain, octobre 2011).

Par la suite, je prends donc l'habitude de donner systématiquement mon avis, en utilisant au maximum « la technique du gros bon sens », comme le dit en plaisantant un collègue de ConsultCorp, associée à quelques principes généraux en organisation : éviter les râteaux trop longs en management direct, conserver la cohérence des « workflow » dans la répartition des tâches, ménager la sensibilité des collaborateurs dans le choix des intitulés de poste, choisir des leaders charismatiques et motivés, etc. Sur les parties plus complexes, comme la définition de « l'organisation cible d'un centre » ou « le rôle de l'ingénieur commercial de centre dans cette organisation », Henri prend part aux premières réunions ou prend une demi-heure pour m'expliquer les enjeux du sujet avant que je ne rencontre les internes.

De manière générale, mon aptitude à formaliser est considérée comme une « capacité de production » qui fait très largement défaut dans l'entreprise. Comme me l'explique un cadre de Maison-Mère : « le problème ici c'est que tu as deux directeurs pour un mec qui produit, les gens ils veulent manager et ne plus prendre le crayon, c'est sûr que pour produire il faut avoir des trucs à dire, et prendre le risque de s'engager » (Notes de terrain, juin 2010).

5. La sortie de la mission

5.1. SIMM : une expertise politique

Je me dois, pour terminer mon récit, de dire quelques mots sur le projet de mise en place d'un nouveau système d'information chez ENERGYCORP. C'est sans doute le sujet qui a suscité

le plus de tensions entre Henri et Gérard et m'a valu, sur la fin de la mission du moins, le plus de sueurs froides. Je peux même affirmer que ce projet est à l'origine d'une rupture définitive entre les deux hommes. En voici les principaux enjeux.

Compte tenu de sa vétusté et de son obsolescence, le système d'information (à la fois technique et financier) d'ENERGYCORP doit être remplacé. Il a été décidé de longue date, après plusieurs réunions de cadrage auxquelles je n'ai pas assisté, que le système d'information de Maison-Mère (SIMM) serait déployé chez ENERGYCORP et que la direction des systèmes d'information (DSI) de la branche se chargerait du projet. La réunion de lancement est prévue pour septembre. J'attends ce moment avec une relative sérénité puisque le bureau projet n'a pas un rôle de pilote, et que les « experts » de la branche, appuyés par des consultants en système d'information, semblent maîtriser leur sujet.

Le jour de la réunion de lancement, qui rassemble la direction générale, la DSI branche et le bureau projet, un « incident diplomatique » se produit néanmoins : le coût du projet, environ deux millions d'euros, paraît exorbitant à tout le monde, et ce d'autant plus qu'il s'agit de déployer chez ENERGYCORP un système déjà conçu et actif dans d'autres filiales de Maison-Mère. Dès la fin de la réunion, qui se passe dans une ambiance faussement courtoise, Gérard décide de « stopper net le projet pour avoir le temps de prendre des avis complémentaires » (Notes de terrain, discussion informelle, septembre 2011). Ce coup d'arrêt brutal est vécu comme un drame par l'ensemble des parties prenantes.

D'abord, parce qu'il porte préjudice à la restructuration d'ENERGYCORP. Compte tenu de l'importance des systèmes dans l'exploitation de l'énergie, dans la GMAO, dans le processus de facturation, et de manière générale de toutes les fonctions de l'entreprise, il est impératif que la mise en place de l'organisation cible aille de pair avec celle du nouveau SI, que les équipes sur le terrain, dépourvues d'outils appropriés, attendent au demeurant comme une planche de salut. Ensuite, parce que côté DSI branche, le projet a été budgété et qu'une équipe de dix personnes est prête à intervenir. Le directeur SI branche, dont l'influence n'est pas négligeable chez Maison-Mère, souhaite donc lui aussi absolument que le projet voie le jour. La décision de Gérard fait grand bruit, chez ENERGYCORP et chez Maison-Mère. Je reste en retrait de l'agitation qui s'exprime dans les conversations des salariés et du codir, même si les

consultants SI de la branche me sollicitent régulièrement pour « prendre la température ». Henri multiplie les allers-retours entre le siège et la filiale pour arrondir les angles.

Pour s'armer dans le jeu des négociations « politiques », notamment chez Maison-Mère où des dirigeants de très haut niveau sont impliqués, Gérard demande au bureau projet de faire un « audit express du SI d'ENERGYCORP » afin d'évaluer si une alternative au projet SIMM est envisageable et, le cas échéant, d'en déterminer le coût. Je réalise donc avec Henri un travail rapide d'exploration, en me basant sur son expérience d'ancien directeur SI et sur ma connaissance des logiciels et des équipes de la maison. Nous arrivons à la conclusion qu'une solution alternative est effectivement possible. Elle consiste à fiabiliser en interne les données du système existant chez ENERGYCORP, à changer ou mettre à jour certains logiciels défectueux en ayant recours aux solutions du marché, à « faire évoluer » les profils de l'équipe informatique considérés, pour certains, comme sous qualifiés, et de nommer un directeur informatique. Cette première analyse, réalisée au pied levé en deux jours éprouvants, doit permettre à Gérard de gagner du temps et de faire pression sur la DSI. Ayant rédigé le rapport, je me trouve de facto engagé dans le rapport de force, cette fois comme « expert interne ».

Quelques jours plus tard, j'apprends que le rapport a fait son effet et que la DSI branche va « revoir sa copie » (Notes de terrain, Henri, septembre 2011) – c'est à dire baisser ses coûts - et qu'une nouvelle réunion de lancement du projet va être planifiée rapidement. Néanmoins, au préalable, la DSI branche affirme devoir « affiner les besoins par domaine fonctionnel et organiser une série de groupes de travail avec les internes d'ENERGYCORP pour évaluer les fonctionnalités requises du nouveau SI, et la complexité de la bascule de données » (documents de terrain, octobre 2011). Les experts de la branche organisent donc une douzaine de demi-journées de travail, véritable pensum pour le bureau projet tenu d'y assister au moment où les autres projets vitaux de la réorganisation battent leur plein. Je suis d'ailleurs convaincu que les réunions ne servent à rien, compte tenu des informations déjà disponibles et du fait qu'aucun utilisateur final n'y soit convié ! J'assiste aux réunions de cadrage et laisse Bridget se rendre aux réunions pour chaque domaine fonctionnel. Pour plus de sûreté et pour répondre à une demande d'Henri, nous produisons nos propres comptes-rendus, en plus de ceux produits par la DSI branche, ce qui en dit long sur le climat régnant.

Quinze jours plus tard, la deuxième réunion de lancement du projet SIMM a lieu. Autour de la table, tout le monde est impatient de découvrir le nouveau chiffrage qui doit mettre un terme à cette affaire. Je vois que Gérard et Henri sont un peu nerveux, et qu'ils le deviennent franchement quand la DSI dévoile un nouveau coût de projet… exactement similaire au précédent ! Tout le monde rit jaune. La DSI branche a certes fait un effort important pour baisser le taux journalier de ses équipes mais a découvert, au cours des ateliers, des écueils non anticipés, justifiant une augmentation du nombre de jours. Un autre point du chiffrage semble aberrant à Gérard et aux directeurs : le fait de fusionner les sociétés 1 et 2 qui portent 90% des salariés et des contrats, avant la mise en place du SI[78], ne change rien au coût final, alors qu'on peut s'attendre à une simplification drastique de la bascule des données.

Après cette deuxième réunion, qui envenime un peu plus la situation entre ENERGYCORP et Maison-Mère, Gérard demande au bureau projet de produire un deuxième document de synthèse assorti d'une recommandation de « go/no go » sur le projet SIMM. Il insiste sur la nécessité d'un chiffrage de la solution alternative, chiffrage particulièrement complexe pour Henri et moi car reposant sur des scenarii trop spéculatifs. Cette demande est faite dans un climat de tension très important, notamment pour Henri qui subit une pression contradictoire de Gérard et de ses supérieurs hiérarchiques chez Maison-Mère (notamment du DGA) qui plaident pour que le projet soit adopté.

Je rassemble donc les éléments de contexte, les modèles de gouvernance proposés par la DSI branche, envisage les futures étapes, et fait un travail très approximatif, avec Henri et deux consultants internes de son équipe, pour définir le « retour sur investissement » de chaque solution sur plusieurs années. En dernière page du rapport, le bureau projet recommande finalement le « go » au projet SIMM. Cette position me semble difficile à tenir car Henri affirme ouvertement, de manière assez paradoxale, que c'est la moins bonne solution sur le plan technique et financier pour ENERGYCORP. De fait, nous restons convaincus que le coût du projet est exorbitant et qu'il n'a aucun intérêt si le groupe est absorbé par Maison-Mère deux ans plus tard, à l'issue de la restructuration. Néanmoins, en l'état, ENERGYCORP ne dispose pas en interne de l'équipe adaptée à l'optimisation du SI sans l'aide de la Branche. Henri exprime clairement cette idée au cours de l'une de nos discussions : « [travailler en

[78] Nous avions demandé le chiffrage de plusieurs scenarii dont celui-là qui nous paraissait moins coûteux.

interne] c'est la meilleure solution, ça coûterait pratiquement rien et si j'étais le directeur SI de cette boîte [ENERGYCORP], je le ferais sans hésiter […] ; mais avec l'équipe qu'ils ont […], [le secrétaire général] [qui chapote actuellement la DSI] ce n'est pas un DSI, ça va prendre six mois pour en recruter un bon qui connaît le métier, ils n'y arriveront jamais et c'est trop risqué » (Notes de terrain, discussion informelle, novembre 2011). Henri me demande donc de porter ce choix auprès de Gérard, contre ma volonté exprimée, car je considère qu'il nous condamne auprès de lui et qu'il est défendu pour des raisons de politique interne à Maison-Mère.

La figure 3.10 présente la page de conclusion du document de synthèse :

Synthèse : avis du Bureau Projets **GO**

- **Certaines contraintes sont néanmoins à prendre en compte :**
  - La solution est très chère
  - La gestion P1 des réseaux ne sera pas mieux outillée par la mise en œuvre de SIMM. Les outils actuels d'ENERGY pourraient servir de cahier des charges à la construction d'un module spécialisé réseaux
  - Le succès de la solution est conditionné par la réalisation du TUP société 2
  - Une mobilisation importante des équipes internes conditionnera également la réussite du projet (les 3 chefs de projet cités sont une contrainte minimum)

Solution structurante mais à mettre en perspective par rapport à la stratégie moyen ou long terme du Groupe. Il est nécessaire de maintenir la structure Energy sur une période de 4-5 ans minimum pour rentabiliser le projet.

Figure 3.10. Avis du bureau projet sur la mise en œuvre de SIMM

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

De fait, une fois la synthèse rendue, les relations entre Gérard et Henri atteignent un point de non-retour. D'abord, le directeur d'ENERGYCORP nous reproche de donner un « go » pour un projet ouvertement critiqué par ailleurs par le bureau projet. L'ambiguïté de cette position, qu'Henri cultive auprès des internes, exaspère profondément Gérard. Ensuite, en insistant sur la dimension stratégique (cf. thématique « stratégique » mise en exergue à la fin du *slide*) de

la décision, Henri oblige Gérard et les dirigeants de Maison-Mère à se pencher sur le sujet tabou de l'avenir du groupe, qui reste flou à ce stade. En effet, comme je l'ai dit supra, la stratégie de Maison-Mère consiste pour l'instant à redresser ENERGYCORP, qui pourra être conservé soit comme une filiale, soit « découpé en morceaux » et intégré aux régions de Maison-Mère. Pour Henri, un investissement massif dans le SI d'ENERGYCORP n'a de sens que si le groupe est maintenu en l'état. Or c'est la seconde solution du découpage qui semble la plus logique sur le long terme, même si Gérard cherche à s'y opposer. Il me répète notamment cette phrase lourde de sens : « je ne veux pas mourir guéri » (c'est-à-dire, être absorbé après avoir redressé l'entreprise). Il souhaite au contraire faire d'ENERGYCORP une filiale « tête de pont » chez Maison-Mère, mais pour se maintenir il a besoin de temps, que le bureau projet lui enlève en mettant sur la table aussi tôt la question du choix stratégique.

Le directeur général d'ENERGYCORP me signifie son mécontentement et m'envoie un email pour répondre au rapport, dont voici un extrait :

[…] Je ne vois pas la notion de coût structurel supporté par Maison-Mère s'il nous fallait intégrer les contrats société 1 et société 2 tout de suite ou dans quelques années. On pourrait alors raisonner en surcoût. Par ailleurs, j'ai l'impression d'être pris entre 2 experts : la DSI et son système implacable, la direction projets et ses enjeux propres ; pas vraiment une démarche de conseil « direction ». Combien cela me coûterait-il si je n'intégrais pas le monde Maison-Mère. (Document de terrain, novembre 2011)

Pour être franc, Henri et moi considérons avoir déjà répondu à la question des coûts structurels : intégrer les contrats dans le cadre d'une absorption d'ENERGYCORP par Maison-Mère ne coûterait virtuellement rien puisque l'opération serait faite en interne par les services. Par ailleurs, le coût de mise à niveau du SI en interne a été évalué au mieux dans le précédent rapport compte tenu des informations disponibles. Néanmoins, pour satisfaire Gérard, nous décidons de lancer un nouvel audit, le troisième, plus spécifique, au cours duquel nous rencontrons chaque membre de l'équipe informatique pour d'affiner notre analyse. Je dois admettre que je vois mal l'intérêt de cette nouvelle démarche, et m'exaspère à plusieurs reprises de la situation. J'ai le sentiment désagréable de produire des rapports dont les résultats sont mis au service d'ambitions politiques relativement déconnectées. D'autant

qu'au même moment, nous le verrons par la suite, je dois me préoccuper de ma sortie de mission.

5.2. Des ajustements de circonstance

L'audit est « bouclé » en deux demi-journées, au cours desquelles j'accompagne Henri à la rencontre des informaticiens. Fort de son expérience de directeur SI, il affirme être capable de se faire un avis sur les gens de manière quasi-instantanée. Nous ne préparons pas de canevas d'audit et je me charge de structurer l'information récoltée. Nos conclusions sur l'équipe sont sévères : la plupart des salariés paraissent « incompétents », si ce n'est « fainéants » et de « mauvaise foi » fait remarquer Henri. Voilà plusieurs années qu'ils laissent le système se dégrader. Lorsque je discute du sujet avec le secrétaire général - impliqué en tant que DSI transitoire - il me fait cette remarque : « attention aux jugements d'Henri, combien de temps faut-il pour qu'il tue quelqu'un et l'enterre, comme ça… une heure… deux heures ?… » (Notes de terrain, décembre 2011). J'ai certes des éléments factuels à lui soumettre, mais il insiste : « méfie-toi tout de même de ces jugements hâtifs sur des salariés qui font tourner la boutique depuis plusieurs années, sans doute pas correctement, mais qui sont là quand même et qui font de bonnes choses. […] Combien de temps nous faudra-t-il ici, à notre tour, pour enterrer Henri, si l'envie nous en prend ? » (Notes de terrain, décembre 2011). J'en déduis que la situation en Gérard et mon client est de plus en plus tendue, pour que le secrétaire général se permette ce genre d'allusion.

De son côté, Henri souhaite impliquer le DSI Branche en amont de la rédaction du nouveau rapport d'audit, afin qu'il soit au courant de nos recommandations et que nous puissions trouver un compromis. Je suis clairement opposé à cette façon de procéder, car elle entame notre neutralité et me met dans une position de défiance vis-à-vis de Gérard, avec qui je souhaite garder un bon contact. Mais Henri ne tient pas compte de mes remarques, et quelques jours plus tard, je me trouve assis à la table avec le DSI branche et lui, ainsi que deux consultants de son équipe, dont Lara qui a entre-temps quitté ConsultCorp pour Maison-Mère. Nous discutons des scenarii possibles pour la mise en place du nouveau SI. J'ai le sentiment que nous ressassons de vieilles rengaines, sans éléments nouveaux, et je suis en parfait désaccord avec les arguments du DSI branche, qui cherche à manipuler mon chiffrage pour faire passer sa solution. Au bout d'un certain temps, j'explique clairement que je souhaite

fournir à Gérard une information transparente, et présente le document de chiffrage que j'ai préparé, en collaboration avec un consultant d'Henri. La figure 3.10 en présente un extrait :

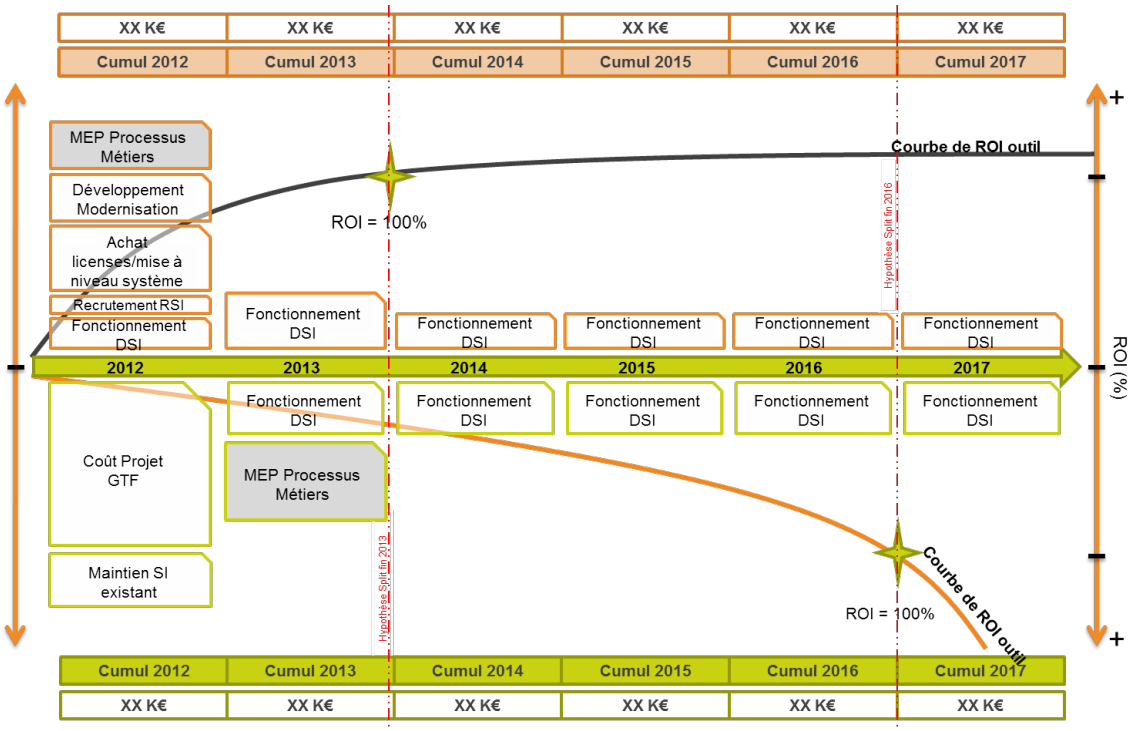

Figure 3.11. ROI des deux solutions d'évolution du SI d'ENERGYCORP

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Les boîtes empilées à la verticale représentent le coût annuel des projets, les courbes renvoient à leurs ROI. On voit que la solution de la DSI branche, présentée dans la partie basse du document, est sensiblement plus coûteuse, avec un équilibre prévu pour 2016. La solution interne, présentée dans la partie haute du document, peut être rentabilisée, selon mes calculs, en deux ans. Le DSI désapprouve formellement cette proposition et conteste mes résultats. Henri suggère que la réunion en reste là pour l'instant et annonce que nous allons prendre en compte ses remarques. Le directeur parti, il m'explique : « il faudrait qu'on voie bien que sur le court terme SIMM est plus cher, sans trop d'écart non plus, mais que sur le long terme on s'y retrouve, tu vois… qu'on voit bien qu'au bout de trois ou quatre ans on a intérêt à mettre le SIMM, pas cinq ou six » (Notes de terrain, décembre 2011).

Henri sent mon exaspération et me demande un « dernier effort » avant mon départ prévu de la mission, se justifiant en faisant remarquer que « c'est surtout un moyen de pousser les dirigeants à prendre une décision stratégique sur l'avenir du groupe […] parce que la question de l'investissement c'est le bout de la lorgnette, la vraie question c'est de savoir ce qu'on veut faire d'ENERGYCORP à terme, est-ce qu'on veut en faire une filiale avec tous les réseaux, ou la dépecer, ou peut-être autre chose » (Ibid.). Je fais part à Henri de mon inconfort, mais lui accorde mon soutien, car je considère devoir protéger ses intérêts. Il m'en remercie chaleureusement. Mais alors que je m'apprête à partir, Lara vient me voir et me fait cette remarque :

Ecoute, toi tu pars dans quatre jours, tu as autre chose à faire qu'une quatrième version du même rapport… alors je vais m'en charger et tu reliras le doc. Tu sais ce n'est pas grand-chose, juste un ajustement de circonstance, pour que cette histoire se termine bien. (Ibid.)

Je remercie Lara de m'ôter cette épine du pied, et de me donner plus de temps pour me consacrer à cette sortie de mission qui, nous allons en discuter maintenant, est un peu chaotique.

5.3. « Il faut assurer la continuité du bureau projet » : les stratégies de remplacement du consultant

Nous voici arrivés au terme du récit, que je souhaite clôturer en décrivant la façon dont ma mission chez ENERGYCORP s'est terminée. Au moment de la signature de la propale, je me suis engagé auprès d'Henri pour une durée maximum de six mois, pour des raisons liées à mon travail de recherche. Il a pourtant annoncé à Gérard que j'étais disponible un an et m'a demandé de ne pas démentir l'information : « pour l'instant j'ai besoin de le rassurer parce qu'il veut quelqu'un qui soit engagé sur une longue durée, mais une fois que tu seras en poste ce sera très facile de faire monter quelqu'un du bureau projet et d'assurer la continuité » (Notes de terrain, mai 2011), explique-t-il alors. Deux mois avant la date de départ prévue, en octobre, je prends la liberté d'aborder le sujet pour avoir le temps d'anticiper la suite. Henri me fait alors la remarque suivante :

Ecoute, je trouve ça dommage que tu veuilles quitter la mission mais je suis d'accord. Tu m'as bien rendu service et tu as fait du bon travail, donc je ne vais pas jouer celui qui veut te bloquer, et je vais tout faire pour t'aider. Par contre, il faut qu'on trouve un moyen de faire que tout se passe bien sur les projets et d'assurer une continuité des choses, en faisant monter des gens du bureau projet de Maison-Mère. (Notes de terrain, septembre 2011)

Henri souhaite me remplacer par un membre de son équipe, plutôt que d'avoir recours à un autre consultant externe. Au reste, il veut que ce changement de personnes n'impacte pas la bonne marche de la mission et la satisfaction de Gérard. Cette « transition en douceur » est importante pour lui, car le jeune bureau projet a besoin de gagner en visibilité en plaçant les membres de son équipe sur des projets phares, autant que du soutien politique de Gérard qui, en tant que directeur général d'une filiale, a l'attention des dirigeants de Maison-Mère.

Henri me demande donc assez rapidement « de bien faire comprendre à Gérard que je ne travaille pas tout seul, mais qu'on est une équipe » (Notes de terrain, octobre 2011) et que les membres du bureau projet basés chez Maison-Mère m'apportent un soutien logistique important (ce qui est inexact). Je prends donc l'habitude, dans mes communications, de remplacer le « je » par « nous » ou par « le bureau projet ». Mon nom disparaît des emails, des comptes-rendus, des présentations et je deviens progressivement cette personne collective qu'Henri souhaite voir apparaître. Je me mets à communiquer ostensiblement sur mes déplacements chez Maison-Mère pour montrer la collaboration étroite entre les consultants internes et moi. Par ailleurs, Lara vient m'aider à plusieurs reprises au plus fort de la réorganisation ; je prends soin de la présenter à tout le monde, de prétendre, à la demande d'Henri, qu'elle est l'auteur de plusieurs documents importants (ce qui est inexact).

Je joue donc le jeu de mon client avec bonne volonté, parce que j'estime que c'est la meilleure solution, même si je fais remarquer à plusieurs reprises à Henri que ConsultCorp serait ravi de continuer à intervenir sur cette mission, que je peux lui présenter des « profils » au besoin. Mais il n'est pas intéressé. Il s'interroge sur la bonne personne à choisir en interne pour me remplacer, compte tenu de la difficulté de la mission et du personnel à sa disposition. Sur ce sujet, Lara remarque :

Le problème de cette mission, c'est que tu dois en permanence faire le grand écart entre des tâches de pilotage, participer au copil et tutoyer les directeurs, et des tâches à beaucoup plus faible valeur ajoutée comme la compilation de données et l'organisation de réunions. Comment veux-tu que les mecs te prennent au sérieux si tu fais le job de la secrétaire pour commencer et qu'ensuite tu participes aux réunions en te positionnant comme un interlocuteur de même niveau que les directeurs ? Si d'un côté tu passes tes journées à te palucher les bases de données, et que derrière tu les accompagnes dans la conduite de leurs projets […] ce n'est pas viable à long terme, ça brouille ton positionnement, ça brouille ton image. Et compte tenu de la charge de travail, on peut facilement mettre un senior et un junior à travailler en équipe. (Notes de terrain, novembre 2011)

Henri cherche donc à « vendre cette idée à Gérard », laquelle permet par rebond de faire passer mon départ pour un effort d'optimisation des ressources, comme il me l'explique dans ces termes :

Surtout, tu ne lui dis rien sur ton départ, moi je lui ai dit que j'avais décidé de te remplacer par deux internes, un junior et un senior, pour le même prix, parce qu'on n'était pas assez bons sur les tâches de pilotage et qu'il fallait jongler entre différents types d'activités. Il a trouvé que c'était une bonne idée. Alors maintenant, je vais lui faire rencontrer des profils, et surtout il n'a pas besoin de savoir que tu dois partir. (Notes de terrain, novembre 2011)

Le plan aurait pu fonctionner, mais deux difficultés majeures compliquent la situation : d'une part, les relations entre Henri et Gérard sont largement dégradées par le projet SIMM ; d'autre part, Henri n'a pas de profil adapté à cette mission dans son équipe. Il fait rencontrer plusieurs personnes à Gérard qui les renvoie toutes sans ambages. La situation est donc momentanément bloquée, et le sujet mis sous le tapis pendant plusieurs semaines très inconfortables pour moi. Je cherche à faire pression sur Henri en lui expliquant que je dois impérativement quitter la mission en décembre.

Il finit par annoncer mon départ à Gérard, début décembre, sans m'en informer, au cours d'une réunion où les deux hommes discutent, selon les mots d'Henri, de « l'avenir du bureau projet », au plus chaud de la controverse sur SIMM. Il m'explique après coup qu'il a présenté la chose comme une nécessité, due à des engagements professionnels contractés de mon côté

pour la suite. « Mais je ne lui ai pas dit à quel moment tu allais partir, précise-t-il » (Notes de terrain, décembre 2011). Je suis furax de ce changement de discours, car depuis six mois je garde le secret, et me trouve aujourd'hui dans une position difficile vis-à-vis de Gérard. Ce dernier reste néanmoins assez sobre lorsque, plus tard, nous abordons la question, et se contente de remarquer que « j'aurais pu le prévenir » (Ibid.). Voyant la situation entre les deux hommes empirer et l'échéance de mon départ arriver dangereusement, je me mets néanmoins à presser Henri quotidiennement pour qu'il trouve un « repreneur » à mes multiples dossiers. Il me répond, de façon assez tendue :

Mais qu'est-ce que tu crois, je suis très embêté par la réaction de Gérard, je ne comprends pas pourquoi il réagit comme ça et je ne vois pas ce que je peux faire de plus. S'il ne veut plus de l'aide du bureau projet, je ne vais pas le forcer, et tu n'imagines pas dans quelle position ça me met par rapport au directeur général adjoint de Maison-Mère qui veut absolument qu'on reste positionné chez ENERGYCORP, pour la visibilité du bureau projet et pour justifier la taille de mon équipe. (Notes de terrain, septembre 2011)

Il me demande alors de « tenter quelque chose », de faire mon possible pour en discuter avec Gérard et de soutenir les collaborateurs qu'il lui propose, ce que je fais, à plusieurs reprises, sans succès. Au contraire, le directeur général me laisse entendre à demi-mot qu'il pourrait-être intéressé par un profil ConsultCorp en même temps qu'il multiplie les critiques à l'endroit de Maison-Mère. C'est là une opportunité pour moi, car si je parviens à vendre à Gérard une mission ConsultCorp, je peux espérer une prime de fin d'année. Je discute donc de cette « option » avec Henri, à laquelle il réagit favorablement : « écoute, moi tout ce que je veux c'est qu'il [le directeur général] soit content et que les choses aillent pour le mieux, s'il veut un « ConsultCorp » pas de problème, et puis je peux rester en supervision et on peut même trouver un moyen de s'arranger avec Charles, il y a toujours un moyen de s'arranger [ConsultCorp avait aussi une équipe de consultants chez Maison-Mère et tout intérêt à être en bons termes avec Henri]. Et puis sinon je pourrais peut-être en parler à un directeur associé de chez Morpheus » (Notes de terrain, septembre 2011). Charles, qui jusqu'à présent m'a laissé les coudées franches pour gérer la sortie de mission, est ravi par l'idée d'une revente et multiplie les tractations en interne pour trouver un profil adéquat, car il reste convaincu qu'il faut « au moins un manager » chez ENERGYCORP et qu'il sait qu'Henri est prêt à mettre Morpheus en compétition avec nous.

Comme rien à ce stade n'est formulé explicitement, Henri me demande de lui donner un peu de temps pour discuter une dernière fois avec Gérard avant d'impliquer ConsultCorp, ce que je fais volontiers. C'est alors qu'un soir, il m'appelle à mon bureau pour me dire, avec une voix forte et joyeuse : « Ecoute, je viens d'avoir Gérard au téléphone, on a mis les choses au clair et il n'a aucun problème avec le bureau projet, il est d'accord pour que je lui envoie deux nouveaux profils de juniors, va le voir pour caler les dates d'entretien et tiens-moi au courant » (Notes de terrain, septembre 2011). Mon ambition commerciale un peu déçue, je m'exécute et passe directement dans le bureau du directeur général. Voici la teneur de notre conversation :

- *[Consultant] Bonjour, je viens vous voir comme convenu avec Henri pour trouver une date d'entretien pour rencontrer deux nouveaux profils juniors du bureau projet…*
- *Si c'est des juniors comme les autres, ce n'est même pas la peine.*
- *[Surprise et gène] C'est-à-dire que je viens d'avoir Henri au téléphone et vous avez convenu ensemble …*
- *Je m'en fous, je ne veux pas perdre mon temps, qu'est-ce que vous en pensez, vous ?*
- *Ce sont de bons profils mais effectivement ils sortent d'école.*
- *Alors ce n'est pas la peine, je ne veux pas de ça. Je veux quelqu'un avec un peu de bouteille et qui a l'habitude de bosser, je ne veux pas quelqu'un qui vienne faire ses classes chez moi.*
- *L'idée était qu'il travaille en binôme avec un profil plus expérimenté en charge de la supervision. Il y a beaucoup de tâches à faible valeur ajoutée.*
- *Attendez, moi je veux déjà quelqu'un à plein-temps, pour bosser, avec nous, après on verra.*
- *Plus un profil de senior, 30-35 ans ?*
- *Pas forcément si vieux, vous, vous avez fait l'affaire, mais je veux quelqu'un qui puisse évoluer dans un environnement comme le nôtre […].*
- *Je vois… et vous seriez disposé à rencontrer un consultant de chez ConsultCorp ?*

(Notes de terrain, décembre 2011)

Gérard acquiesce et me dit qu'il est prêt à rencontrer rapidement un associé du cabinet et à discuter d'une proposition commerciale pour la poursuite de la mission avec ConsultCorp. Au

reste, il rejette ouvertement la formule junior-senior proposée par Henri. Je suis un peu décontenancé par ce revirement soudain de situation, il faut comprendre que le climat reste très tendu dans le contexte du projet SIMM, mais je suis aussi ravi de la nouvelle et préviens Charles dans la foulée. Il me félicite chaudement. Je lui demande également des conseils sur la façon de se comporter avec Henri, car je suis entré dans la pièce pour placer quelqu'un du bureau projet, et j'en sors avec « une touche pour ConsultCorp ». Il répond :

C'est simple, tu lui expliques les choses comme elles se sont passées et tu restes transparent, t'as fait ton job, t'as été réglo, ce n'est pas ton problème si Gérard te demande ouvertement de rencontrer un consultant, ne te fais pas de mouron pour ça c'est leurs histoires. Toi tu es transparent et tu lui fais un reporting rapide. (Notes de terrain, décembre 2011)

J'appelle donc Henri pour lui faire part de ma discussion avec le directeur général d'ENERGYCORP. Il semble lui aussi parfaitement dérouté par la réaction de Gérard avec qui il vient de discuter au téléphone ; presque démuni devant tant d'inconséquence, il me répond : « je ne comprends pas… pourtant on s'était dit que c'était bon […] de quoi avez-vous parlé… […] c'est vrai il a dit ça » ? Puis, il conclut en affirmant qu'il a fait le maximum, que maintenant « je peux faire ce que je veux avec ConsultCorp, lui va consacrer ses efforts à convaincre le directeur général adjoint de Maison-Mère que la mission ENERGYCORP n'est pas indispensable au bureau projet, plutôt que de chercher à convaincre Gérard de collaborer » (Ibid.).

5.4. ConsultCorp et la qualification du besoin

J'entre par la suite en contact avec l'associé de ConsultCorp. Le profil pressenti pour me remplacer est celui d'un directeur de 45 ans récemment arrivé dans le cabinet. Charles m'annonce la nouvelle : « on va lui [au directeur général] proposer Thierry [un directeur ConsultCorp] comme profil, pour qu'il voie qu'on a du répondant et qu'on peut entrer en compétition avec Morpheus ; après l'idée c'est aussi de le positionner sur une période assez courte parce qu'il y a des opportunités de revente, pas durablement ». (Notes de terrain, décembre 2011)

Je retrouve donc Thierry et l'associé un midi chez ConsultCorp pour discuter de ma mission. En trente minutes, je leur communique un maximum d'éléments sur ENERGYCORP, le contexte, le programme de restructuration et les différents sujets, de manière assez descriptive. Puis leur présente de façon plus analytique les « grands enjeux de la mission et la problématique du grand écart de valeur ajoutée entre tâches de pilotage et tâches opérationnelles » (Ibid.) ; les opportunités de revente, le tempérament de Gérard, la relation entre Henri et Gérard, etc. Après quoi nous parlons longuement du profil adéquat pour me remplacer car l'associé cherche à « qualifier » le besoin du client pour cette mission. Mon inquiétude porte sur le fait que Thierry est disponible pour une courte période, or Gérard a insisté sur son besoin de continuité. Par ailleurs, le profil du directeur de ConsultCorp justifie un taux journalier élevé, et j'ai peur qu'un groupe comme ENERGYCORP ne puisse supporter un tel coût. L'associé me fait remarquer :

C'est sûr que quand tu me présentes tes activités il y a un écart important […]. Je ne vais pas mettre le même profil s'il s'agit de faire du pilotage et du combat de cheveux gris avec les directeurs, ou de l'admin plus sur des tâches opérationnelles. Parce que je ne peux pas demander à Thierry de faire de la base de données, tu comprends ce n'est pas pour ça qu'il a signé chez ConsultCorp et pour nous ça n'a pas beaucoup d'intérêt. […] Et tu penses que ce qui est le plus important pour Gérard c'est la continuité ou la séniorité […] Bon, même si c'est la continuité on va y aller avec Thierry pour lui montrer ce qu'on peut lui offrir et on ajustera au besoin, qui peut le plus peut le moins […]. (Notes de terrain, décembre 2011)

Quelques jours plus tard, l'associé et Thierry se présentent chez ENERGYCORP pour rencontrer Gérard et discuter d'une possible collaboration. A ma demande[79], je n'assiste pas à la réunion, et me contente de les attendre à la sortie dans le hall. Ils sortent finalement tout sourire et m'expliquent que ça s'est bien passé, que « mon briefe » était bon, que Gérard s'en est rendu compte et qu'ils ont parlé tout de suite du contenu. « Et puis j'avais l'impression de l'avoir croisé quelque part […], c'est lui qui a fini par me remettre à la fin du rendez-vous, on était ensemble à l'école… Pas dans la même promo mais on avait fait une activité char à voiles ensemble » (Ibid.) ajoute l'associé très confiant. Pour lui, « c'est conclu à 90% »,

[79] Car je dois quitter le cabinet et cherche à me désengager au maximum.

Gérard doit simplement leur envoyer des éléments formalisés sur son besoin pour qu'ils lui renvoient une propale dans la foulée. J'ai du mal à cacher ma joie en entendant ces mots, car je sais que chez ConsultCorp, les consultants touchent un bonus de 3% du montant global des missions qu'ils parviennent à vendre. En rentrant chez moi, je passe le trajet à faire des calculs dans ma tête.

Néanmoins, la semaine suivante, Gérard ne donne plus de nouvelles. Je reçois au contraire un email étrange d'un consultant indépendant qui me propose une rencontre pour que je lui présente le projet HORIZON 2013. J'appelle Henri pour lui en parler ; il me suggère de voir ce que ça donne, de jouer la transparence quoi qu'il arrive, et de ne pas hésiter à lui transmettre « tous nos dossiers, tous nos outils, toutes les informations pour que les choses se passent bien » (Notes de terrain, décembre 2011).

Je décide tout de même d'aller en discuter avec Gérard en avançant que « mes supérieurs chez ConsultCorp n'ont pas reçu les informations que vous deviez leur envoyer et me demandent ce qui se passe » (Ibid.). Gérard m'enjoint de transférer mes dossiers à Bridget afin que le consultant indépendant puisse reprendre la main. Sur les raisons de son choix, il précise simplement : « le bureau projet ne nous appartient pas assez ». ConsultCorp étant déjà client chez Maison-Mère, il semble craindre que nous « jouions sur les deux tableaux ». En sortant du bureau, je suis abasourdi, et m'en veux de n'avoir pas anticipé que le directeur général risquait de me faire le même coup qu'à Henri.

Je fais par la suite la réunion prévue avec le consultant indépendant et lui présente notre travail en toute transparence. Nous passons quelques jours à approfondir tous les sujets. Il a environ soixante-cinq ans et reste très aimable avec moi ; il m'explique « qu'il n'a rien fait pour avoir la mission, que c'est Gérard qui l'a sollicité ». Bizarrement, c'est lui qui m'emmène dîner au restaurant avec Bridget pour fêter mon départ[80]. C'est même le seul qui marque le coup. Aucun des directeurs fonctionnels ne prend la peine de me remercier. Certains ne répondent même pas à mes sollicitations pour leur dire au revoir. J'ai un bref entretien avec Gérard au cours duquel nous revenons sur la mission. Je fais le transfert de mes dossiers à Bridget, qui m'avoue gentiment que « j'allais lui manquer, et que ce ne serait pas la

[80] J'aurais l'occasion de fêter la mission à plusieurs reprises avec Henri les semaines suivantes.

même chose de travailler avec [le consultant indépendant] » (Notes de terrain, décembre 2011). J'organise également, à la demande de mon successeur, une rencontre entre Henri et lui. Après leur entretien, qui se passe très cordialement, ce dernier me fit remarquer « si Gérard veut travailler avec [consultant indépendant] pourquoi pas ? Par contre, s'ils comptent sur Bridget pour être le chef de projet à plein temps de la restructuration ils prennent un risque… ». Je lui expliquai pour ma part que j'étais « totalement blasé, pour le bureau projet d'une part, mais surtout pour ma prime de fin d'année ».

Je garde de cette sortie de mission un sentiment partagé, tumultueux ; un sentiment de tension et d'empressement mêlés ; l'angoisse d'une expertise saturée de conflit politique ; la peur d'abdiquer mon autorité ; le dilemme moral contenu par une allégeance pratique au client ; la motivation commerciale ; les enjeux de continuité ; la qualification du besoin ; les difficultés à agir dans une organisation où les changements brutaux et injustifiés de décision sont la norme.

Mon dernier jour chez ENERGYCORP, fin décembre, je quitte l'entreprise à la nuit tombée, alors que tout est calme. Je me sens joyeux et léger, car les épisodes du SIMM et de ma succession ont pesé sur mon moral. J'ai la satisfaction intime d'avoir contribué, modestement et à ma manière, au projet de l'entreprise. Personne, sauf peut-être Henri et Bridget, ne sait à quel point j'ai porté ce projet à bout de bras, dans des conditions souvent difficiles, presque toujours ingrates. Je ne m'en plains pas, car j'ai aussi eu de grandes satisfactions : la principale étant d'avoir eu une réelle capacité d'action sur les choses et les gens. Parfois ambiguë, confuse peut-être, mais réelle : j'en reste convaincu. Un peu déçu de l'adieu sommaire de mes collaborateurs d'un temps, je me reprends rapidement, déjà tendu vers l'avenir, les nouveaux projets, une nouvelle mission. J'ai en tête cette remarque, un peu vulgaire, d'un de mes collègues de ConsultCorp : « quand t'es consultant, tu tires ton coup et tu te barres ; quelle que soit la situation, quelles que soient les difficultés, tu sais que c'est du court terme, et tu penses déjà à la suite ». (Notes de terrain, janvier 2010)

5.5. La mission ENERGYCORP, succès ou échec ?

Je crois pouvoir dire que la mission est un succès, pour la simple raison que la restructuration s'est passée sans encombre, et que nous avons eu sur le projet, à l'unanimité et en un temps record, un avis positif des IRP. Par ailleurs, lorsqu'à mon départ nous constatons l'évolution

des résultats grâce aux indicateurs stratégiques, plusieurs projets sont clôturés et les retombées tangibles. Les deux sujets problématiques qui demeurent sont à mon sens la simplification de l'organigramme juridique et la mise en place du nouveau SI, mais leur réalisation dépasse de loin ma capacité d'action.

Comme Henri semble satisfait lui aussi, je lui suggère de s'en ouvrir à mes supérieurs : « si tu es content de moi n'hésite pas à envoyer un email à Charles, c'est le genre de truc qu'il va transmettre à ma coach et ça m'assure une bonne évaluation » (Notes de terrain, janvier 2012). Il me propose même d'écrire l'email moi-même, ce que je fais en restant sobre mais en ne ménageant pas les compliments. Il l'envoie ensuite à Charles qui, à mon grand dam, oublie de le transmettre à ma coach.

Pour ConsultCorp, selon les mots de Charles, la mission est un succès relatif, car finalement nous n'avons pas « réussi à transformer l'essai » et à nous maintenir chez ENERGYCORP. Par contre c'est « une super expérience sur laquelle il faut absolument capitaliser, me dit Charles, on va se voir très vite pour s'en inspirer et construire une offre 'retour à l'équilibre' […]. Je sais que X [un manager senior de ConsultCorp] à fait un truc dans le même genre et ce serait bien d'en discuter avec Thierry et lui ». (Notes de terrain, entretien d'évaluation, février 2012)

Je fais également une réunion de fin de mission avec Gérard qui m'affirme être « satisfait parce que la réorganisation est sur les rails et que maintenant il n'y a plus qu'à mettre les choses en œuvre ». « Une chose est sûre, ajoute-t-il, nous n'en serions pas là sans le bureau projet, donc c'est plutôt positif » (Notes de terrain, décembre 2011). Je lui fais part très ouvertement de mes regrets sur cette mission, notamment de mon incapacité à bâtir une relation de confiance avec certains directeurs, le DAF et le secrétaire général particulièrement. Il répond que « ce n'est pas uniquement ma faute, qu'il faut être deux pour danser » (Ibid.). Enfin, s'agissant de mes « axes de progrès », il ajoute : « sans doute plus communiquer, pas attendre d'être dans le dur pour me remonter les alertes, et éviter de toujours passer par Henri, mais ça vous l'avez compris je pense » (Ibid.). Je lui explique avoir eu un problème de légitimité au cours de la mission du fait, selon moi, de ma faible connaissance du métier, et il conclut sur ces propos : « C'est une œillère que vous vous êtes mis tout seul mais personne n'attendait cela de vous… Par contre on attendait que quand on vous dise quelque chose, tout

le monde soit rapidement au courant, que ça circule, que ça soit fluide, c'était ça l'important » (Ibid.).

Henri reste malgré tout un peu ennuyé de la tournure prise par les événements, car elle risque d'avoir un impact sur son positionnement chez Maison-Mère. Il retourne d'ailleurs voir Gérard une dernière fois pour lui demander son soutien et clôturer la mission. A l'issue de l'entretien, il m'explique : « je lui ai expliqué que s'il était content je comptais sur lui pour en parler aux Comex et autour de lui chez Maison-Mère. Il a bien compris, il a dit qu'il le ferait […], nous nous sommes quittés bons amis. » (Notes de terrain, janvier 2012). Quelques jours plus tard, je reçois l'email suivant, adressé aux deux directeurs généraux adjoints de Maison-Mère, à Henri et moi, avec en copie le directeur général de Maison-Mère (qui est une personnalité importante) :

Objet *: HORIZON 2013 : conduite du projet*

Le projet HORIZON 2013 est bien né. Grâce à Henri, son équipe et Alaric, en un temps que l'on pourrait qualifier de record – en tout cas conforme au planning de changement rapide d'ENERGYCORP que nous avons engagé – nous sommes au rendez-vous : les actions et les jalons pour retrouver les standards […] « Maison-mère » et métiers sont définis, qualifiés et jaugés.
Je tenais à les en remercier.
Une nouvelle phase commence qui comprend d'une part la réalisation sur la durée de ces actions et d'autre part l'approfondissement de certains sujets tels que le SI (notamment les bases de données), le SM, le P1, le P2 et le P3.

L'organisation de conduite du projet évolue.

En effet, la nouvelle organisation porte désormais des fonctions ENERGYCORP supports en propre qui vont réaliser les différents chantiers pour mieux se les approprier. Nous solliciterons, avec votre accord, les supports de Maison-Mère et la direction projet, d'autant plus facilement que nous avons adopté le même schéma de filières. Pour continuer à bien préparer l'intégration au monde de Maison-Mère, des groupes de travail dédiés, sollicitant des sachants du siège, seront mis en place sur les différents thèmes cités.

Pour assurer l'animation, du projet et de tous ces groupes de travail, j'ai demandé à [consultant indépendant] - consultant avec qui je travaille depuis 2004 sur la réorganisation des entités que je dirige - d'appuyer le codir d'ENERGYCORP. (Document de terrain, décembre 2011)

Pour donner de la visibilité à mon action au sein de ConsultCorp, je transfère aussitôt l'email à mon manager et à mon coach qui me félicitent chaudement tous les deux. Le fait d'être cité directement dans un email adressé au PDG de Maison-Mère est finalement la forme la plus tangible de récompense que j'obtiens de mon travail. Sur l'interprétation à donner à cet email, les choses sont néanmoins différentes. Lors d'un déjeuner, quelques jours plus tard, j'en débats avec Henri. Il me dit qu'il en a été plutôt content, mais que le directeur général adjoint de Maison-Mère ne l'a pas compris de la même manière :

Moi je suis plutôt content, mais le DGA de Maison-Mère a trouvé que c'était du foutage de gueule et il a voulu lui [Gérard] rentrer dedans. Parce que c'est vrai, ça peut vouloir dire c'est bien on est content de vous, mais ça peut aussi être un moyen de nous foutre dehors en douceur. Ce genre de mail, tu peux l'interpréter comme tu veux… (Notes de terrain, janvier 2012).

Je choisis, pour ma part, de l'interpréter positivement.

6. Conclusion : les enjeux de mise en valeur du conseil en management

Jetons pour conclure un bref regard réflexif sur ce récit, qui se présente comme une mise à plat empirico-descriptive de mon engagement dans une mission de conseil en management. Je l'ai écrit avec une grande liberté, en cherchant à rendre compte d'une expérience personnelle, mais aussi à décrire les situations, les personnes et les objets qui ont façonné cette expérience. Si le texte peut paraître très singulier, il répond néanmoins à des préoccupations explicatives : j'ai cherché à y être exhaustif sur mon travail de consultant, depuis l'entrée de la mission et ses enjeux commerciaux, jusqu'à l'évaluation des résultats, en passant par les principaux projets - avec notamment un audit, la production d'un tableau de bord, la construction d'un outil de PR, la réorganisation, le suivi d'un gros projet SI aux enjeux « politiques » -, les tâches de pilotage et de coordination, les tâches plus opérationnelles de compilation de

données et de formalisation, l'animation des réunion techniques, l'accompagnement des dirigeants, le signalement de l'activité. J'ai bon espoir que ce récit donne finalement au néophyte une vision précise de l'activité de conseil en « gestion du changement » ou « stratégie opérationnelle ».

Sur cette dimension « stratégique » il faut dire un mot ici, car on peut croire qu'elle a été passée sous silence. C'est que dans ce genre de mission de conseil la stratégie est entièrement contenue dans des opérations de calcul et de formalisation, qui sont effectuées au contact des internes, mais n'en demeurent pas moins analytiques et prospectives. Le travail de conception, omniprésent dans la mission, passe par la mise en forme de supports multiples et la circulation auprès des internes. Chez ENERGYCORP, groupe à la dimension restreinte, sous la coupe de Maison-Mère, la stratégie est en relation étroite avec un effort de mise en œuvre. Elle est surtout associée à un travail de dimensionnent et à la production de représentations synthétiques sur les activités de l'organisation, dans le cadre d'un effort de communication stratégique. Certes, c'est une forme de stratégie orientée vers la connaissance interne de l'entreprise, plutôt que vers la connaissance externe du marché ou la comparaison avec des concurrents ; mais elle reste un « art de la manœuvre », où les relations sociales et les enjeux techniques sont profondément intriqués.

On constate par ailleurs que le texte est traversé par le souci pressant, constant, de la *mise en valeur* de l'activité. C'est une préoccupation des acteurs sur le terrain, c'est ma préoccupation principale, mais plus, si l'on s'autorise la métaphore, c'est une tension diffuse qui imprègne l'atmosphère, qui détermine la tonalité même de l'activité. La mise en valeur doit ici être entendue au sens pragmatiste d'une série d'opérations actives, relationnelles, constitutives, qui permettent de *faire tenir* des collectifs agissants, *de produire de l'attachement entre les actants* dans une situation de turbulence forte. Rappelons-nous l'argument de Dewey : la *valuation* est un comportement attestant d'un attachement à des objets tenus pour bons. Dans cette logique ouverte et relationnelle, c'est donc aussi l'objet de la mise en valeur qui varie, nous l'avons vu, constamment. Il s'agit parfois de l'individu lui-même, parfois de ses compétences, de son temps de travail, parfois d'un livrable ou d'un diagnostic, parfois même du cabinet ou de la profession tout entière. Comment « prendre le leadership » sur quelqu'un, « se faire respecter » d'interlocuteurs hostiles ou se « positionner » habilement dans un agencement organisationnel complexe et conflictuel ? Comment constituer et justifier en

pratique son expertise ? Comment souligner le fait que l'on passe du temps à travailler ? Comment produire une connaissance adaptée aux enjeux pratiques, et la mettre en forme d'une façon qui convienne ? La valeur de la prestation émerge d'un équilibre fragile, dans le cadre d'opérations qui répondent à une normativité pratique. Il y a toujours une forme de surprise à la voir qui opère : l'adaptation, l'exploration sont une constante de l'activité de conseil en management. La PR est déjà en cours quand il faut s'en occuper, les indicateurs stratégiques sont à produire « pour hier », chaque décision prise est amenée à changer : il existe un monde entre le monde et les opérations de cadrage qui tentent de le maintenir. C'est dans cet interstice que se découvre la valeur. De la PR, on aime l'outil opératoire qui permet de ranger les gens dans des cases et de dire « qui va où » ; le tutoiement s'impose comme une condition de l'intervention auprès des directeurs ; de l'audit métier, c'est la capacité du consultant à circuler et à mettre en forme qui est appréciée. Le travail d'analyse reste souvent en retrait de son insertion dans le flux des événements, mais quand ce retrait devient trop prononcé, on reproche au consultant de « n'avoir rien à foutre » de la situation. C'est quand l'ambition commerciale du consultant a été éteinte que, contre tout attente et en parfaite contradiction avec le cours des événements, on lui donne une opportunité de revente.

Malgré tous mes efforts, j'ignore si le texte rend compte de cette difficulté particulière à laquelle le consultant fait face : celle d'amener de la « structuration » à l'entreprise, de produire et maintenir une vision transverse et cohérente des choses, de sortir les acteurs de leurs silos pour rassembler, mettre en forme et faire circuler l'information. Car c'est bien tout l'enjeu de cette mission. Pour le consultant, il s'agit d'être capable de faire un grand écart social et cognitif, entre des tâches à faible et forte valeur ajoutée, comme disent les acteurs, et dans un état de tension, de stress, de doute important. Amener de la structuration consiste toujours, devant le chaos de l'organisation, à produire des livrables qui tiennent, qui résistent, qui stabilisent des cours d'actions, qui établissent des espaces organisés et organisant, qui circulent et rendent modulable le flux des événements. L'hybridité pratique des situations est par ailleurs insurmontable : les enjeux cognitifs sont gorgés de préoccupations politiques, la connaissance opère dans la relation, les appuis formels sont indispensables au mouvement des hommes. Il n'y a pas d'un côté des savoir-faire et des savoir-être, des compétences techniques et des compétences sociales, il y a une action entière et déterminée, tournée vers un résultat qui transforme à la fois le monde et ses participants. Je dois copiner avec le DAF pour sortir des indicateurs stratégiques, je dois construire une modèle de données pour produire

l'assentiment des salariés à un projet de réorganisation. Les consultants le savent bien : pour obtenir de l'information, il faut savoir produire de la connivence, développer une *pensée sympathique* avec son client, au sens strict de « vibrer à la même fréquence », pour que le rapport actif aux choses et aux gens conservent une forme de félicité. A quoi bon opposer raisonnements fonctionnalistes et critiques, quand les dimensions cognitives et culturelles de l'action agissent de concert au service d'une efficacité pratique.

C'est pour ces raisons qu'il était impossible de faire l'économie d'une description empirique détaillée de l'activité. Les processus de mise en valeur sont constants et analysables, nous allons le voir par la suite ; pour autant, ils produisent un effet de surprise. La dimension anecdotique du texte pourra surprendre certains lecteurs, mais elle a été conservée à dessein, avec moult difficultés d'écriture d'ailleurs, pour rendre compte de ces enjeux situés et pratiques qui portent la mise en valeur de l'activité. Savoir maîtriser une interaction avec des personnes hostiles est aussi engageant, sur le plan personnel, qu'un calcul de rentabilité ou qu'un travail de dimensionnement, les deux étant d'ailleurs tellement intriqués, nous l'avons dit, qu'il est impossible d'en faire vraiment la distinction. Comme *praxis* fébrile, traversée par un souci de mise en valeur, le conseil en management se plie mal au jeu de l'abstraction : souvent, l'effort pour monter en généralité confine à la banalité, comme certaines typologies trop stylisées du rôle des consultants en témoignent. Mieux vaut donc chercher à rendre compte de l'intrication des réseaux à l'œuvre, des médiations en tous genres, que de chercher à les purifier.

On voit aussi dans le texte, du moins je l'espère, le paradoxe d'un conseil ou pour *faire faire*, *pour faire agir les autres*, le consultant doit finalement produire sans relâche, prendre la responsabilité des tâches dont personne ne veut, définir lui-même les indicateurs stratégiques, se charger de la PR, parfois trancher les décisions d'organisation. Sans être jamais à la manœuvre, mais en jouant un rôle de traduction, de médiation et de coordination, le consultant agit et produit sans doute plus qu'aucun autre salarié de l'entreprise. On observe une redistribution constante des vides et des pleins dans les chaînes d'action, le consultant devant souvent « boucher les trous pour que ça marche » (Notes de terrain, janvier 2013), comme me le faisait remarquer un collègue expérimenté. Si je ne devais conserver que deux remarques du texte entier pour rendre compte de l'activité de conseil, ce serait ces deux belles remarques d'Henri : « notre rôle c'est de faire briller les gens » et « quand on tire sur un fil il

y a des pans de mur qui tombent ». Il va de soi que c'est souvent au consultant qu'il appartient de reconstruire.

A la lecture du texte, plusieurs consultants ont noté le caractère singulier de la mission décrite : une mission de « facilitation » qui correspond à un « type » de conseil particulier, une très grande proximité du consultant avec le client-payeur, un appui limité du cabinet dans la réalisation des tâches - rendu finalement moins nécessaire par la proximité avec le client. Ces remarques sont incontestables et l'angoisse épistémologique de la « représentativité » du propos légitime. Néanmoins, elles n'entament en rien, à mon sens, la portée heuristique du récit. D'abord parce que chaque mission de conseil est singulière, ensuite parce que les mécanismes de mise en valeur dont nous allons discuter maintenant gardent une tonalité ouverte et habilitante ; les notions que nous allons proposer captent des mécanismes transférables. Je ne suis par ailleurs pas convaincu que mon action aurait été sensiblement différente si j'avais eu avec Henri une relation-client plus classique. J'aurais dû trouver d'autres appuis, peut-être chez ConsultCorp ; ma relation avec Gérard aurait sans doute été plus aisée. L'un dans l'autre, qui sait si la mission n'aurait pas été plus tranquille!

Lorsque j'ai fait relire la première version du texte à Henri, il s'est montré moyennement satisfait, mais n'a pas su m'expliquer pourquoi. Presque un an plus tard, il m'a avoué la chose suivante :

Rien de ce que tu dis n'est faux, mais c'est ton point de vue et pour moi il manque quelque chose. Je trouve que tu présentes les événements de manière dure et difficile, comme si ça avait été vraiment pénible [...]. Ce que l'on ne sent pas dans ton texte, c'est qu'on a réussi, on a fait un truc super, on a remis d'équerre la boîte en six mois, on a créé un projet de toutes pièces. Et puis tous ces moments de grande satisfaction et de franche rigolade ! […] Dans chaque paragraphe, il manque la petite lueur qui faisait que nous, et les gens, on était vachement contents. Sur les indicateurs, les audits, le codir, à chaque fois on posait des jalons et les gens trouvaient ça bien. (Notes de terrain, janvier 2013)

Le biais ethnographique est là, à n'en pas douter, même si « rien n'est faux ». Et j'ai sans doute échoué à transmettre cette lueur dont parle Henri, car bien qu'ayant intégré au mieux ses commentaires (et ceux de Charles et de Lara), je ne la vois toujours pas à la relecture.

Personne n'aurait pu écrire ce texte à ma place et il est certes, il faut le répéter, saturé de moi-même, de mes imperfections et de ma forme naïve, des tensions personnelles que j'ai vécues sur le terrain. C'est pour cette raison qu'il faut prendre avec mesure les remarques lancées ici et là sur des gens qui « manqueraient de confiance » ou « auraient un tempérament rugueux ». Il est impératif de replacer le récit dans son contexte, et comprendre que chaque protagoniste aurait pu en proposer une version adaptée (sans toutefois être antagoniste). Il faut comprendre que chacun des acteurs, parfois trop vite dépeint dans le texte, avait de bonnes raisons d'agir comme ils l'a fait. Néanmoins, en explicitant de façon sincère ma posture, en prenant le temps de décrire les appuis matériels et extérieurs qui ont œuvré à la mission, je rends au texte les qualités de ses défauts et livre au lecteur, je veux le penser, un témoignage authentique sur l'activité de conseil en management.

Dans le reste de la thèse, la posture autoethnographique est néanmoins mise en retrait au profit d'un travail plus « formel » et plus « distant » sur les données collectées. Il s'agit maintenant d'isoler et d'analyser les opérations de mise en valeur du conseil, en ayant parfois recours à d'autres cas, pour soumettre au lecteur un contenu plus thématique et plus analytique. Ainsi, le chapitre quatre porte sur une opération de mise en valeur que nous appelons la singularisation de la prestation. Elle a été peu abordée dans le récit précédent, si ce n'est au tout début et à la toute fin, car elle renvoie aux pratiques par lesquelles les consultants définissent la valeur de leur service et l'ajustent aux besoins des clients, dans une logique essentiellement commerciale. Nous avons observé néanmoins comment la sortie de mission s'articule autour d'enjeux de qualification du besoin client et du profil adéquat de consultant. Les deux chapitres suivant portent plus directement sur la mise en valeur du consultant dans son environnement direct. Nous l'avons compris ici, les enjeux de compétence et de légitimité sont omniprésents pour les acteurs, qui cherchent à bâtir dans l'action leur capacité à agir. La personnification du service étant poussée à son comble, la mise en valeur du conseil en management passe par un effort des acteurs pour se façonner eux-mêmes comme des objets de valeur. C'est sur ce travail de production de la compétence et de l'autorité, comme forme de mise en valeur, que nous allons nous pencher. Enfin, les deux derniers chapitres portent plus spécifiquement sur des outils, des dispositifs permettant la mise en valeur de la prestation : les technologies littéraires et les instruments de suivi de l'activité. Il s'agit là de supports de présentation et de représentation qui renforcent l'impact et la continuité du service dans l'organisation. Nous l'avons vu dans ce récit, les outils sont

omniprésents dans la pratique du conseil ; nous verrons comment ils participent du cadrage et du maintien d'une relation entre les consultants et les systèmes-clients dans lesquels ils interviennent.

Chapitre 4 – La singularisation de la prestation

1. Introduction

Dans ce premier chapitre analytique, le quatrième de la thèse, nous nous intéressons à une opération de mise en valeur qui consiste pour les consultants à façonner la singularité de leurs prestations. C'est un enjeu commercial majeur pour les cabinets de conseil qui cherchent à promouvoir une offre claire et différenciante. Cette singularisation s'appuie largement sur travail discursif ayant une fonction performative et permettant l'ajustement du service aux besoins des clients. Commençons par un exemple empirique pour situer le problème. Lors d'un entretien entre une journaliste des Echos et la présidente de ConsultCorp, nous assistons à l'échange suivant :

- [Journaliste] *L'article portera sur la conduite du changement. C'est un nouveau métier dont on entend parler partout, mais personne ne sait vraiment à quoi il correspond. Pouvez-vous m'en dire plus, me définir ce métier ?*
- [Présidente] *Oui… et c'est une vraie question. La réponse ne va pas de soi. Nous on essaye de ne pas trop utiliser le terme parce qu'il est identifié RH et pour nous ce n'est pas que ça. On parle plutôt de transformation. Ecoutez, je vais vous donner ma définition, disons que c'est ce que nous faisons ici, chez ConsultCorp, d'autres pourront certainement le définir autrement.*
- *Bien sûr.*
- *Notre métier c'est d'accompagner nos clients dans les grandes mutations qu'ils rencontrent. Cela concerne essentiellement des évolutions réglementaires, comme dans le secteur de la santé avec la loi HPST et le plan Hôpital 2012, ou dans l'énergie avec la déréglementation des marchés. Nous intervenons beaucoup dans des contextes d'intégration post-fusion, par exemple dans le secteur financier avec la fusion de [places boursières]. On travaille sur de la réorientation globale… Notre proposition de valeur c'est à la fois une connaissance du métier, mais aussi une connaissance approfondie de l'organisation. […] On cherche à développer opérationnellement ce que les dirigeants ont dans la tête.*
- *D'accord… et donc ça correspond… à de la gestion de projet ?*

- Non, pas seulement, il y a aussi toute la démarche amont et un important travail de communication… écoutez… je vous propose de prendre trois exemples très concrets que je vais décrire en détail, vous y verrez plus clair.
- Oui, c'est une très bonne idée, parce que franchement je vois mal ce que ça représente, je vois mal ce que vous faites au juste. (Notes de terrain, février 2010)

Cet extrait nous montre que le contenu de l'activité des consultants « ne va pas de soi « et apparaît comme un enjeu pour les acteurs : enjeu de compréhension, enjeu d'explicitation et en définitive d'existence. Pour répondre à la journaliste, la présidente de ConsultCorp fait le choix de donner des « exemples très concrets » qui auront l'avantage d'être clairs, mais qui contribuent à faire du conseil une activité toujours singulière. Que signifie « accompagner des clients dans les grandes mutations qu'ils rencontrent » ? Que signifie « faire de la conduite du changement » ? Quelle est la « proposition de valeur » du cabinet ? Personne n'en est bien sûr. La description stable et systématique de l'activité pose problème, et constitue un enjeu de mise en valeur pour les consultants, en permanence soumis à une *épreuve d'explicitation* de leur activité.

L'interrogation sur le contenu « concret » des prestations de conseil est partagée par de nombreux acteurs à l'extérieur des cabinets de conseil, où les clients et les institutionnels doivent composer avec une offre « foisonnante et de qualité variable pour répondre à des problématiques parfois mal identifiées » (De Vaugelas 2005, p.2). Mais elle existe aussi *à l'intérieur*. Les choses sont certes un peu différentes, puisque les consultants ont une expérience pratique de leur métier. Néanmoins, ils cherchent à mettre en conformité cette expérience avec l'image qu'ils se font par ailleurs de l'activité en général ; ils cherchent à comprendre ce qu'est le « cœur de métier » du cabinet, en quoi ConsultCorp se démarque de ses concurrents, ce qui fait « la valeur ajoutée » des prestations qu'ils proposent, s'ils font du « vrai conseil ». Et plus ils sont expérimentés, plus le discours réflexif sur la pratique s'éloigne des considérations critiques pour entrer dans un processus actif et outillé de mise en valeur, au sens d'une formulation commerciale, d'une présentation, d'une description du service.

Lorsqu'ils font référence à cette activité particulière de définition, les acteurs emploient volontiers le terme « positionnement métier ». Régulièrement, les consultants se rassemblent

pour discuter du positionnement métier du cabinet et des stratégies à adopter. Car ce positionnement se découvre autant qu'il se décide : les prestations, toujours singulières, sont « tirées » par les clients. Les consultants sont opportunistes, ils s'adaptent aux marchés, aux besoins, aux tempéraments des managers qui les sollicitent, et la prestation, nous l'avons vu en introduction, relève toujours d'une forme de performance. « Prendre du recul » pour analyser le service offert, le comparer à celui des concurrents, est donc un impératif commercial pour les professionnels. Avant d'être effectivement lancés dans l'échange, dans la réalisation de la prestation de service, consultants et clients s'accordent sur une promesse, qu'il faut pouvoir formuler au préalable. Se « connaître soi-même » ou plus précisément se « définir soi-même » est donc au cœur de la stratégie individuelle des consultants, et de la stratégie collective des cabinets. Cette notion de positionnement métier souligne bien la dimension performative du travail de description de l'activité. Nous l'avons dit plus haut, la mise en valeur est *constitutive* : elle n'est pas une forme de communication déconnectée des enjeux de réalisation des missions, mais une opération pratique qui, dans ce cas, contribue à ajuster les caractéristiques des prestations aux besoins des clients, au cours d'un processus de singularisation. Etre capable de formuler de manière appropriée le contenu et la valeur ajoutée de la prestation, c'est déjà travailler à son ajustement ou à sa stabilisation, opération qui mobilise activement différents dispositifs matériels.

Dans ce chapitre, nous nous penchons donc sur une forme particulière de la mise en valeur du conseil qui consiste pour les consultants à multiplier les descriptions de leur activité, afin d'en qualifier le contenu et de le singulariser auprès de leurs clients. Se mettre en valeur, c'est ici savoir démontrer la pertinence d'un service qui se présente comme unique, c'est-à-dire différent des autres, mais surtout incomparable avec les autres. Cette démonstration est un processus actif et outillé dont il est intéressant de décrire les ressorts. Nos questions de recherche sont les suivantes : en quoi consistent les opérations de formulation commerciale du service ? Quels sont les équipements cognitifs qui permettent aux consultants de mieux comprendre leurs prestations ? Par quels procédés ConsultCorp parvient-il à se singulariser auprès de ses clients ? Pour y répondre, nous analysons trois épreuves de description du service dont l'unité empirique réside autour d'une question à laquelle les dirigeants du cabinet doivent répondre : quelle est la « valeur ajoutée » de la prestation de ConsultCorp ? Qu'elle soit posée par les associés eux-mêmes dans une démarche réflexive de « construction d'éléments de discours », ou directement par les clients au cours d'entretiens commerciaux,

cette question pose des difficultés aux consultants et crée une tension au sein de laquelle se joue la mise en valeur de la prestation de conseil. Ces moments ont été choisis, parmi de nombreux exemples empiriques, parce qu'ils imagent les axes forts du positionnement métier de ConsultCorp.

En particulier, notre réflexion porte sur les modalités de singularisation de la prestation par les consultants de ConsultCorp. D'une part, (1) nous cherchons à comprendre par quels mécanismes le service est présenté comme singulier, et quelles sont les difficultés rencontrées par les acteurs dans leurs démarches. Nous allons voir que la singularisation d'une prestation nécessite à la fois de « l'objectiver[81] » pour la rendre comparable sur le marché, et d'atténuer cette objectivation en montrant en quoi la prestation dépend avant tout de la « réalité » des problèmes à résoudre et de la personnalité des consultants proposés. C'est donc par un travail conjoint d'objectivation et, si l'on peut dire, de suspension de cette objectivation, que la singularité de la prestation de conseil est façonnée. D'autre part (2), nous nous intéressons au résultat concret de ce processus de singularisation, et donc au service lui-même, tel que les consultants de ConsultCorp le conçoivent. Nous cherchons à décrire ce qu'est, en particulier, le type de conseil proposé par ConsultCorp, et en quoi il se différencie de celui de ses concurrents. Ce chapitre permet donc d'entrer plus avant dans le cadrage de notre objet d'étude, et de proposer à la fois un panorama des prestations disponibles sur le marché français, et une description précise, au plus près de celle des acteurs, du positionnement métier de ConsultCorp.

Dans la section suivante, nous proposons une brève revue de littérature sur le rôle des opérations discursives de présentation dans la production et la transformation du service. La section deux présente les enjeux conjoncturels du marché qui contribuent, selon nous, à renforcer les problématiques de positionnement métier des cabinets. La section trois s'intéresse en particulier au rôle des clients dans l'ajustement du contenu des prestations. Dans les deux sections suivantes, nous analysons les mécanismes de singularisation de la prestation chez ConsultCorp, à partir de plusieurs vignettes ethnographiques. Sur cette base, la section cinq est une discussion des particularités du service proposé par ConsultCorp.

---

[81] Le terme est emprunté aux consultants.

2. Une description performative du service

Pour Hennion (2003), « traiter de l'innovation dans les services c'est d'abord rencontrer une foule de procédures, de schémas d'organisation des tâches, de dispositifs d'incitation, de démarches qualité, dont le principal produit est de l'écrit. Le problème de l'auto-description est un enjeu central de ces entreprises sans cesse préoccupées de fixer une activité qui ne peut se réduire aux biens et objets produits […]. Le savoir-faire concurrentiel des entreprises réside largement dans leur capacité à se décrire » (p. 131).

Cette description est une forme de narration, et la prise en compte des phénomènes de « narrativisation » dans l'analyse du fonctionnement des organisations occupe un nombre croissant de chercheurs. Pour Czarniawska (1997), le narratif est la première source de savoir dans la pratique du management : les individus interprètent leurs actions en les transformant en histoires et en les racontant autour d'eux. Ces histoires produisent les identités individuelles et collectives ; elles permettent aux leaders de donner l'illusion du contrôle dans des situations d'incertitude. Orr (1996) étudie le rôle de la conversation (« talking ») dans la pratique des réparateurs de photocopieurs et considère que les diagnostics sont effectués à travers un processus narratif, c'est à dire la description cohérente d'une machine qui présente des dysfonctionnements. La description devient la base de l'expérience des techniciens et le principal moyen par lequel ils restent informés des techniques du métier et des subtilités du fonctionnement des machines. Gabriel (2000) consacre une analyse approfondie aux phénomènes de *storytelling* qui sont, selon lui, un point d'entrée particulièrement intéressant dans la culture, la politique et le changement dans une organisation. « […] By investigating how narratives are constructed around specific events […] we gain access to deeper organizational realities, closely linked to their members' experience » (Gabriel 2000, p. 2). Karl Weick (1995) enfin, focalise l'essentiel de ses travaux sur ce qu'il appelle le *sensemaking* dans les organisations, c'est à dire la façon dont "active agents construct sensible, senable events. They 'structure the unknown' (Waterman 1990, p.41). How do they construct what they construct, why, and with what effects are the central question for people interested in sensemaking" (p.4).

Ainsi, les opérations de description et de présentation permettent aux acteurs de faire sens de leur pratique, en même temps qu'elles assurent le transfert d'informations entre les membres

du collectif. Chez ConsultCorp, ces opérations ne se cantonnent pas à une démarche réflexive, en interne ; elles ont des effets concrets sur la prestation, elles s'éprouvent auprès des clients. Comme le fait remarquer à juste titre Hennion (2003, p.131) « ce travail continue de mise en forme est performatif : décrire ce que l'on fait, c'est le faire ». La remarque est d'autant plus vraie dans le monde du conseil, où la prestation prend la forme d'une promesse en permanence reformulée. La description de l'activité performe[82], elle cadre, elle définit, elle fait exister un type de prestation plutôt qu'un autre.

La présentation du service doit donc être perçue comme une composante clef du service lui-même, comme l'instrument de son existence et de sa transformation quotidienne. Pour un cabinet de conseil, passer de la conduite du changement à la stratégie, c'est d'abord formuler et outiller un discours sur sa capacité à faire de la stratégie, mettre en forme des expériences d'une manière qui convient, formater des CV, des présentations, tester et ajuster le dispositif auprès d'interlocuteurs pertinents. Qu'on ne s'y trompe pas : le propos n'est pas d'affirmer que n'importe quel cabinet peut se décréter stratège du jour au lendemain grâce à une communication bien rôdée. Il existe des prérequis comme, à titre d'exemple, un accès à des bases de données sectorielles, à des modèles qui relèvent de la stratégie, aux profils appropriés de consultants. Les cabinets de stratégie témoignent d'une capacité à s'adresser à un réseau de décideurs, à bâtir un portefeuille client dans les directions générales et une image de marque. Néanmoins, tous ces éléments s'insèrent dans une formulation commerciale qui mérite d'être prise au sérieux, en ce qu'elle consiste en une opération concrète, outillée, qui participe à la transformation, à l'effectuation du service. Il n'y a pas, dans notre conception pragmatiste de la mise en valeur, d'opposition de nature entre les qualités intrinsèques et extrinsèques de la prestation. Avec Callon *et al.* (2000, p.219), on peut dire que les qualités du service sont d'une double nature, « elles sont intrinsèques : le bien [ou service] engagé dans l'épreuve de qualification et le résultat dépend évidemment du bien en question. Mais elles

[82] La notion de performativité, utilisée ici au sens large, est d'abord empruntée à la pragmatique du langage et notamment à la « théorie des actes de langage » d'Austin (1970), qui établit une différence entre les énoncés constatifs, et les énoncés performatifs. Prenant comme exemple l'énoncé « je vous nomme caporal-chef », Slakta (1974) commente Austin : « Il ne s'agit plus, à présent, de décrire, de rapporter un acte ; celui qui dit je jure, je nomme, je te baptise accomplit, en disant, l'acte même de jurer, de nommer, de baptiser. 'L'exécution de la phrase est l'exécution d'une action' (Austin, 1970 c, 40) […] bref, 'quand dire c'est faire' […] » (p. 92). A noter néanmoins qu'au chapitre 11 de son livre, Austin (1970) brouille l'opposition précédemment formulée en précisant qu'une affirmation constative est un geste illocutoire comme les autres : constater quelque chose est aussi un acte. La notion de performativité, utilisée librement dans les chapitres de la thèse, sera discutée en détail en conclusion générale.

sont également extrinsèques : non seulement les qualités sont mises en forme par le dispositif utilisé pour tester, mesurer le bien […] mais de plus, leur formulation et leur explication donnent lieu à des évaluations et à des jugements qui varient d'un agent à l'autre ».

Suivre la ligne de la performativité nous pousse par rebond à préférer aux approches narratives centrées sur le symbolisme du discours - dont certaines sont mentionnées plus haut - des analyses qui se penchent sur la pratique des acteurs, au sens actif, situé et matériel du terme. Car la description de la prestation de conseil suppose « un travail métrologique spécifique et de forts investissements matériels pour réaliser les mesures » (Callon *et al.* 2000, p.218). L'auto-description mobilise un réseau sociotechnique qui agit directement sur le fonctionnement de l'organisation. « Conduire l'activité pour la faire évoluer, c'est la décrire – la mettre en mots, en chiffres, en rapports, en récits, trouver les moyens de la mesurer, d'incorporer les réactions de l'usager […] » fait justement remarquer Hennion (2003, p.131). Ainsi, lorsque les associés de ConsultCorp cherchent à décrire le cœur de métier du cabinet comme de la « transformation », de la « conduite du changement » ou de la « stratégie opérationnelle », ils outillent leur discours d'une analyse du marché, d'un catalogue d'offres, de méthodologies spécifiques ; ils diffusent un message particulier à leurs clients ; ils communiquent auprès des managers seniors qui forment les plus jeunes en conséquence ; ils observent dans les expériences du terrain les effets de leurs stratégies, qui viennent alimenter une boucle corrective.

Donner à la description cette acception large, c'est aussi considérer qu'il s'agit là d'une activité stratégique centrale pour les cabinets de conseil. Depuis une dizaine d'années, l'analyse de la stratégie dans les organisations met au premier plan les opérations pratiques et discursives de production de la stratégie, à côté des analyses factorielles et quantitatives dominantes, inspirées de l'économie structuraliste (Porter 1980). Le courant baptisé *strategy as practice* incarne ce basculement. Il s'intéresse à la façon dont la stratégie des organisations se fait au quotidien : qui la fait, dans quelles conditions, et avec quels moyens. "While people *do* strategy, strategy theory is populated by multivariate analyses of firm or industry-level effects upon firm performance" (Jarzabkowski 2009, p.69). L'attention est de nouveau portée sur la pratique, sur les approches situées, sur le facteur humain, pour comprendre l'ensemble des microprocessus erratiques qui contribuent à la formulation de la stratégie. Loin du débat connu entre stratégie planifiée et stratégie émergente, il s'agit de comprendre que

“strategizing comprises those actions, interactions and negotiations of multiple actors and the situated practices that they draw upon in accomplishing that activity” (Jarzabkowski *et al.* 2007, p.7-8). Et nous conjecturons ici que, dans le cas des cabinets de conseil, ces actions stratégiques sont pour beaucoup des opérations de description et de présentation. Définir la stratégie d’un cabinet de conseil, c’est bâtir un certain nombre d’analyses, de supports et de discours, c’est assister à des réunions, c’est multiplier les présentations qui analysent le service proposé pour le qualifier, le positionner par rapport aux concurrents, et le déployer en pratique.

Ainsi, la présentation du service n’est pas une opération rhétorique des dirigeants qui cherchent à bâtir une communication pour le cabinet, au sens superficiel du terme. Au contraire, c’est une démarche stratégique qui permet de cadrer le service, d’en ajuster les caractéristiques aux besoins des clients et donc de le *singulariser*. Nous allons voir en effet que, chez ConsultCorp, l’objectif des opérations discursives de présentation est de singulariser le service, c'est-à-dire de le présenter comme pertinent et unique d’une part, et de l’adapter au mieux aux besoins des clients d’autre part, en démontrant une adéquation fine entre ce qu’ils attendent et ce que le cabinet peut leur offrir. Comme le suggère le modèle de « l’économie des qualités » développé par Callon et présenté en introduction, la singularisation est à la fois un prérequis à l’échange (il faut montrer que le service proposé est mieux adapté aux besoins du client que celui des concurrents) et un résultat de cet échange (la prestation est interactive et l’ajustement du service se fait au cours de sa réalisation). Pour cette raison, la singularisation apparaît comme un processus continu et fragile d’adaptation et de stabilisation momentanée des caractéristiques du service, dans lequel, nous allons le voir, les opérations discursives de présentation, de description, jouent un rôle prépondérant.

3. Une conjoncture qui exacerbe le besoin de singularisation des cabinets

Les dynamiques récentes du marché du conseil en management ont exacerbé les mouvements concurrentiels entre cabinets et leur besoin de singularisation. Deux phénomènes majeurs ont contribué à transformer la physionomie du marché. D’une part, la crise économique de 2008, qui a entraîné une réduction des volumes d’affaires et accru la concurrence entre cabinets. D’autre part, la généralisation du rôle des directions achats dans l’acquisition de prestations intellectuelles, qui contribue à tirer les prix à la baisse. Nous considérons que les crises, loin

de brouiller les situations d'observation, fonctionnent comme des révélateurs intéressants. La crise oblige toujours, comme le note un manager de ConsultCorp, à une « remise en question des consultants qui ne peuvent plus se contenter de vendre des prestations standards, mais doivent se singulariser, et définir précisément ce qui fait leur valeur ajoutée » (Notes de terrain, mai 2010).

Fondateur et dirigeant du cabinet IDRH, Jean-Luc Placet est le président du Syntec, premier syndicat français de consultants en management. Il est considéré comme une figure du secteur en raison de ses fonctions d'élu, mais aussi parce qu'IDRH est un des plus anciens cabinets français de la place de Paris[83]. Jean-Luc Placet a donc connu, depuis trente ans, les multiples crises et vagues de consolidation du marché du conseil dont on peut dire qu'il est un observateur aguerri. Selon lui[84], en réaction aux événements conjoncturels récents, « le métier [de consultant] s'est diversifié en deux familles : les systèmes industrialisés qui offrent des produits standards, comparables ; et les activités de conseil sur mesure, haut de gamme, très distinctives » (Notes de terrain, janvier 2010). La première famille, très influencée par les sociétés informatiques - il parle « d'approche systèmes », de « méthode processus », d'un « consulting par le classeur » - subit une attaque en règle des directions achats et voit son modèle remis en cause. Ainsi, le consultant fait remarquer qu' « en 2009, les directions des achats ont considéré que les prestations de conseil étaient normées, dès lors, elles ont mené une guerre terrible sur les prix. On retrouve la même tendance chez une autre profession très codifiée, assez proche de la nôtre, celle des commissaires aux comptes. Leurs revenus ont baissé de 20 à 30% ces dernières années. Concernant la seconde famille, quand les prestations ne sont pas comparables, il est plus facile de tenir le prix » (Ibid.).

Pour résister à la concurrence et à l'offensive des directions achats, Jean-Luc Placet préconise « une segmentation et une seniorisation croissante de l'offre de service, en privilégiant un modèle fondé sur le diagnostic et la conception, plutôt que sur la mise en œuvre » (Ibid.). Il en veut pour preuve que les cabinets dits « de stratégie » se portent très bien actuellement. Par ailleurs, il fait remarquer que la « contre-attaque » des cabinets de conseil va s'organiser : « il

---

[83] Guide des cabinets de conseil, 2011.

[84] Propos recueillis au cours d'un entretien avec l'auteur en 2010, en vue de la rédaction de l'article suivant : Bourgoin A. (2010). Mutations et stratégies émergentes sur le marché du conseil en management, *Revue des Ingénieurs,* Ecole des Mines de Paris.

y a cinq ans, je trouvais ça ridicule d'attaquer les directions achats, d'autant que c'est nous, la plupart du temps, qui les avons mises en place ; aujourd'hui je constate que c'est indispensable. Les acheteurs ont profité de la crise, ils l'ont utilisée comme prétexte pour mener une guerre terrible sur les prix. On assiste à des négociations violentes avec des pratiques de marge arrière […]. Certains cabinets de haute volée ont refusé d'intervenir chez des clients trop exigeants » (Ibid.).

La vision du président du principal syndicat français est donc explicite sur les effets des dynamiques de marché. Elles nécessitent un effort supplémentaire de segmentation, afin d'éviter la comparaison de services incomparables, celle-ci étant au demeurant relativement conflictuelle entre les cabinets et les directions achats. Devenir incomparable : voilà l'enjeu auquel font face les cabinets dans un contexte de crise. Il constate par ailleurs une polarisation du marché autour d'un schéma binaire : conception sur-mesure d'une part et mise en œuvre standardisée d'autre part.

Dans les faits, les frontières entre activités sont poreuses et il est difficile de s'arrêter à une vision aussi stylisée du marché (Gilbert et Lancestre, 2008). Comme le précise un directeur de ConsultCorp : « il est faux de dire que les cabinets de stratégie se cantonnent aux démarches amont de conception. L'impact de la crise a réduit leurs volumes d'activité et le seul moyen pour eux de faire du chiffre c'est d'augmenter leur temps d'exposition au client. Donc, ils se positionnent de plus en plus sur des segments d'efficacité opérationnelle ou d'organisation. On est souvent mis en concurrence avec des cabinets comme Bain ou Roland Berger, ce qui n'était pas le cas auparavant » (Notes de terrain, mai 2010). De la même manière, les prestataires en systèmes d'information (SI) profitent de la vente de solutions techniques pour proposer des missions d'accompagnement proches de la gestion de projet ou de la conduite du changement.

Au sein même des cabinets les activités varient, et la description homogène des prestations est délicate. Comme le fait remarquer un manager senior de ConsultCorp, « chez nous, la part des missions à dominante SI représente entre 25 et 45% du chiffre d'affaires en fonction des estimations, mais elle diminue ; pour le reste on est sur du management, de l'organisation ou de la stratégie opérationnelle » (Notes de terrain, avril 2010). Ces missions [SI] à « moins forte valeur ajoutée » sont considérées comme des « points d'entrée pour se positionner sur

des segments plus haut de gamme. Le problème, c'est que ça nuit à l'image de marque de ConsultCorp » (Ibid.) ajoute-t-il néanmoins.

On voit donc que le contenu de l'activité est aux prises avec des dynamiques de marché qui contribuent à déstabiliser les termes de l'échange entre clients et consultants. Se singulariser est un impératif pour éviter la standardisation du service et la baisse des taux. Mais comment y parvenir quand les frontières entre activité sont floues et que les prestations, au sein même des cabinets, peuvent varier de manière significative ? Quelle est la formulation adéquate des attributs de valeur du service ?

4. Un rôle central joué par les clients dans l'ajustement du service

Le positionnement métier du cabinet est une préoccupation forte des consultants de ConsultCorp qui multiplient les réflexions et documents stratégiques sur le sujet. Dans cette section, nous nous penchons en particulier sur un rapport, rédigé par l'un des associés dans le but de « bâtir des éléments de discours homogènes » (Notes de terrain, associé ConsultCorp, juin 2010) sur l'activité du cabinet. Il est intitulé « réflexion sur la tarification du conseil en management » mais traite finalement peu des questions financières ; c'est davantage le contenu des prestations qui y est discuté. C'est un document à portée stratégique et à diffusion restreinte à l'intérieur du cabinet. Seuls les associés et certains consultants expérimentés y ont accès. L'enjeu pour eux est de « s'assurer qu'ils parlent d'une même voix lorsqu'il s'agit de décrire l'activité du cabinet […] ; c'est également utile pour les démarches de lobbying » (Notes de terrain, juin 2010) fait remarquer la présidente de ConsultCorp. Le document débute ainsi :

Les cabinets de conseil comme ConsultCorp (conseil en organisation et management) sont régulièrement questionnés sur ce qui constitue la réelle différence entre leurs prestations et celles des autres prestataires trop souvent abusivement assimilées (problème de l'assimilation notamment des SSII, sociétés de management et des cabinets de stratégie). Pour nous l'enjeu est de taille car la confusion nous dessert dans la mesure où les approches au prix le plus bas privilégient les SSII et les « approches à l'image » mettent en avant les cabinets de stratégie. Aucune ne s'appuie sur la valeur ajoutée pour l'entreprise. Notre but dans ces quelques

lignes est d'éclairer le lecteur sur le fait que les cabinets de type ConsultCorp apportent une plus-value identifiée et unique à leurs clients. (Document de terrain, mai 2010)

La problématique de la singularisation du service est clairement formulée dans ces quelques lignes. L'objectif du document est de montrer que ConsultCorp apporte une « plus-value identifiée et unique à ses clients », entre les stratégies de marque des cabinets de stratégie et les stratégies de prix des sociétés informatiques. Nous verrons, dans les sections qui suivent, les mécanismes utilisés par ConsultCorp pour parvenir à se singulariser. A ce stade, il est intéressant de se pencher sur un constat fort fait par les consultants, permettant de préciser les enjeux de la singularisation. Ce constat est le suivant : les clients jouent un rôle déterminant dans la forme que peuvent prendre les prestations, au point de déstabiliser l'offre et de compliquer les opérations de présentation du service. Le rapport précise :

Nos clients nous « tirent » vers des prestations peu décrites dans les référencements achats entre appui stratégique et task force projet. Plusieurs exemples parlants et vérifiables […].

ConsultCorp est d'abord missionné sur un PMO [« project management office », c'est-à-dire gestion de projet transverse au sein d'un plateau dédié] de grands programmes complexes (faire adopter et modifier le système de cotation de la Bourse [internationale] par la DSI France, puis déployer sur les places européennes du groupe le système ainsi adapté).
<u>Conséquence 1</u> : suite au succès du déploiement, les dirigeants américains demandent à ConsultCorp de prendre le PMO du projet aux Etats-Unis.
<u>Conséquence 2</u> : les dirigeants nous « tirent maintenant » vers un appui davantage stratégique sur les réflexions autour de l'offre [X] (très liée au SI) qui suppose un équilibre subtil entre la connaissance « intime » de l'entreprise (culture, activité) et la capacité d'abstraction. […]

Missionné initialement pour le PMO d'un programme de transformation du SI, ConsultCorp a été « tiré » vers un appui à plusieurs chantiers peu répandus dans les segmentations achat :
<u>Appui aux travaux liés à l'expérimentation de nouvelles technologies</u> de comptage : prestation très diversifiée et très opérationnelle qui varie en fonction des urgences (faire la synthèse des concertations avec des parties prenantes externes, etc…).

Identification d'une solution pour « réconcilier » deux visions internes de l'entreprise sur la bonne trajectoire pour faire évoluer le SI. Cette mission suit une étude classique remplie de benchs et de ratios du marché… qui n'a convaincu personne… Il est demandé à ConsultCorp de prendre en compte les facteurs humains et les spécificités de l'entreprise […]. (Ibid.)

A plusieurs reprises, on peut lire que l'activité de ConsultCorp est « tirée » par les clients vers des prestations « peu décrites dans les référencements ». Un champ lexical proche de l'innovation est employé, de même que les thèmes de la complexité et de la connaissance « intime » de l'organisation sont mis en avant. Les consultants insistent sur la dimension « sur mesure » de leur accompagnement qui suscite par rebond une difficulté nouvelle : celle de parvenir à formater le service pour lui donner plus de lisibilité sur le marché.

Comme nous l'avons expliqué en introduction, les caractéristiques du service ne préexistent pas à son échange et les opérations de singularisation, si elles sont une condition de la transaction, en sont aussi le résultat. C'est ce qui rend le processus complexe et fragile[85]. Callon *et al.* (2000) précisent : « il n'y pas de qualité qui ne soit obtenue au terme d'un processus (continu) de qualification et il n'y a pas de qualification qui ne vise à établir une constellation, stabilisée au moins pour un moment, de caractéristiques qui se trouvent attachées au produit considéré et le transforme, provisoirement, en bien échangeable sur le marché. La conséquence est que l'accord sur les caractéristiques du produit est parfois difficile à réaliser. Non seulement leur liste peut être controversée (quelles sont les caractéristiques à prendre en considération ?), mais également, et surtout, la valeur à donner à chacune d'entre elles » (p.218). On voit ici que cet accord est effectivement difficile à établir, et que les cabinets partagent avec leurs clients une forme d'incertitude sur le contenu du service. Ces derniers façonnent le service qu'ils « tirent » vers leur besoin, de même que les cabinets adaptent en permanence leur offre. Le verbe « tirer » est d'ailleurs significatif d'une forme de « judo strategy » (Yoffie et Cusumano 1999) mise en avant par ConsultCorp : il s'agit d'utiliser la force et l'élan produit par le partenaire pour acquérir une position compétitive, plutôt que de camper sur ses positions. Chez ConsultCorp, on parle également

[85] On voit bien ici que l'on se trouve dans une situation de concurrence monopolistique telle que décrite par Chamberlin (1946) et présentée en introduction. Il ne s'agit pas seulement de partir de la concurrence pour produire de la différenciation, mais de partir de la situation singulière pour produire de l'attachement.

de stratégie opportuniste : une fois qu'ils sont parvenus à mettre « un pied dans la porte », souvent sur des missions de SI, les consultants cherchent à ajuster leur pratique aux besoins émergents, en partenariat avec le client.

Les enjeux de singularisation auxquels sont exposés les cabinets sont donc multiples : il faut pouvoir se différencier dans un marché turbulent pour éviter la standardisation, mais il faut également trouver un moyen de formater des prestations qui sont tirées par les clients dans des directions encore peu balisées dans les référencements. Dans les propos qui suivent, nous décrivons et discutons les deux mécanismes principaux qui permettent, à notre sens, la singularisation du service de ConsultCorp. Ces mécanismes s'expriment et s'observent, comme nous l'avons dit précédemment, au cours d'opérations de présentation, de description du service. Ils sont d'une double nature : d'une part, il s'agit de singulariser le service en « l'objectivant » grâce à des instruments de segmentation, pour le faire entrer dans un espace de comparaison. D'autre part, la singularisation du service passe par sa personnification, c'est-à-dire la mise en avant de la personnalité des consultants et de la dimension « sur mesure » des prestations.

5. Singulariser en « objectivant » : la segmentation du marché chez ConsultCorp

Pour singulariser, il faut, paradoxalement, cadrer, rendre comparable. Il faut parvenir à stabiliser les attributs du service pour les faire entrer dans un espace de calcul (Callon et Muniesa 2005). Les outils de segmentation du marché remplissent cette fonction : ils sont des instruments déterminants dans les opérations de singularisation du service. Chez ConsultCorp, ce genre de technologie littéraire permet de stabiliser une vision hiérarchisée du marché et de travailler à la différenciation du service.

Dans cette section, nous nous penchons en particulier sur un modèle de segmentation utilisé chez ConsultCorp. Il a été défini par un consultant expérimenté (un directeur) en charge d'un chantier interne dédié à la stratégie du cabinet, dans le cadre d'un travail de recherche non

publié[86]. Si le modèle n'est pas directement utilisé dans les documents de communication du cabinet - car considéré comme trop technique pour les clients - il circule librement parmi les consultants, et sert de référence à nombre de managers. Notre objectif ici n'est pas de suivre l'utilisation du modèle par les consultants pour en décrypter les effets performatifs sur les prestations mais de nous pencher sur son contenu, sur la forme d'une segmentation de marché utilisée chez ConsultCorp. Elle est particulièrement instructive pour comprendre les difficultés que rencontrent les consultants dans le processus de singularisation de leur activité. Par ailleurs elle permet de brosser, aux côtés des acteurs, un panorama de l'offre de conseil en management sur le marché français. La figure 4.1 correspond au modèle en question ; il sera discuté dans les sections qui suivent.

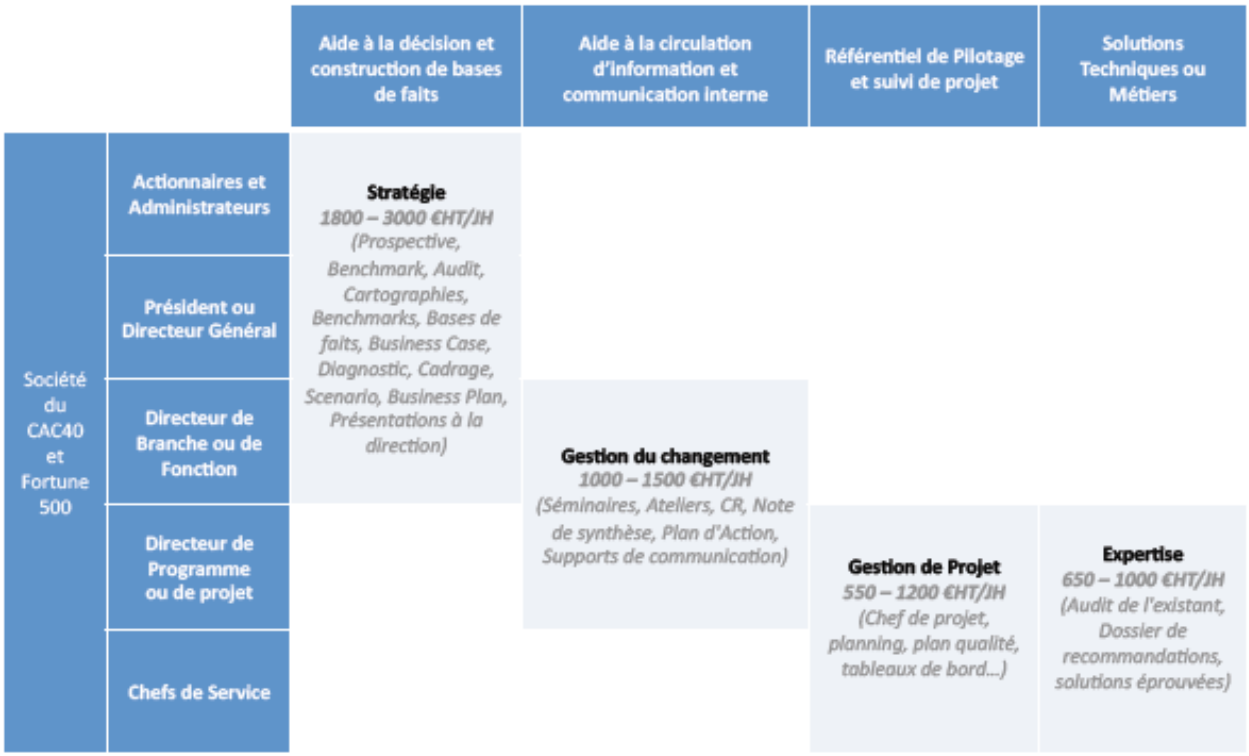

Figure 4.1. Une segmentation du marché utilisée chez ConsultCorp

(Source : Marchessaux 2008)

[86] Mémoire d'Executive MBA, HEC Paris, 2008.

5.1. Créer un espace de calcul

Pour singulariser la prestation, il faut la faire entrer dans un espace de calcul. La notion d'espace de calcul est comprise ici dans le sens que lui donnent Callon et Muniesa (2005). Pour les auteurs,

> [c]alculer ne signifie pas nécessairement effectuer des opérations mathématiques et même numériques. Le calcul commence en établissant des distinctions entre des choses et des états du monde puis en imaginant des cours d'action associés à ces choses où à ces états, pour enfin évaluer les conséquences (p.194). En partant d'une telle définition (large, mais habituelle) de la notion de calcul nous essayons d'éviter la distinction (conventionnelle, mais trop aiguë) entre jugement et calcul (Callon et Muniesa 2005, p.194).

Telle que présentée ici, la notion de calcul inclut donc des métriques esquissées ou non abouties. Le calcul s'apparente à toute d'opération d'évaluation (au sens de Dewey) qui (1) détache et déplace un nombre fini d'entités dans un espace unique, (2) associe, manipule et transforme les entités dégagées, (3) produit un résultat qui correspond à une nouvelle entité (par exemple une liste ordonnée) et qui doit pouvoir circuler hors de l'espace de calcul (Ibid.). En ce sens, on peut, comme nous le ferons par la suite, également parler d'espace de comparabilité, ou d'espace de commensurabilité (Espeland et Stevens 1998).

Pour les consultants, produire une segmentation du marché, c'est « objectiver » le service (le terme est emprunté aux acteurs) en définissant les critères qui vont permettre sa comparaison. C'est un moyen de se comprendre et de ce singulariser *par opposition* aux autres acteurs ou du moins *en relation* avec eux. Ainsi, avec Espeland et Stevens (1998), on peut dire que « commensuration is fundamentally relative. It creates relations between attributes or dimensions where value is revealed in comparison. When used to make decisions, commensurated value is derived from the trade-offs made among the different aspect of choices […]. In complex choices, commensuration often occur at several level of analysis » (p.317). C'est en se comparant aux autres, en fonction de critères préalablement établis et stabilisés, que l'on peut définir les contours de sa propre activité et identifier des éléments de différenciation. Par ailleurs, l'outil de segmentation lui-même, comme technologie littéraire, permet de rapprocher visuellement et matériellement dans l'espace du tableau des réalités hétérogènes (Goody 1979, Bowker et Star 2000). C'est par son inscription matérielle que la

segmentation cadre et transforme le service en artefact stabilisé et circulable[87]. Les instruments de segmentation fonctionnent comme des prothèses cognitives, qui condensent et réduisent le volume d'information et facilitent la prise de décision.

Le directeur de ConsultCorp en charge du chantier de veille stratégique a choisi de segmenter le marché du conseil en management selon les axes « client, proposition de valeur générale et modalité de délivrance du conseil » (Notes de terrain, mai 2010). Ce découpage à pour intérêt d'offrir une vision à la fois ouverte et nuancée du marché qui tient compte de la position hiérarchique du client, du contenu de la prestation, de ses tarifs et du type de livrable produit. Les critères de segmentation se basent à la fois sur des données « plutôt » factuelles (taux de facturation, typologie des clients, liste des livrables etc.) et sur des données « plutôt » interprétatives (proposition de valeur générale). ConsultCorp, qui appartient à la catégorie « gestion du changement » est considéré comme distinct des cabinets de stratégie, de gestion de projet, et des cabinets qui proposent des solutions techniques ou métier.

Les équipements cognitifs de segmentation ne sont pas neutres ; chaque chercheur, chaque institut de sondage, chaque cabinet de conseil produit les siens en fonction de critères propres et pour des usages différents. Pour cette raison, il est intéressant de faire une brève « comparaison des comparatifs » (Cochoy 2002) avant d'investiguer plus en détail le contenu de la segmentation produite par ConsultCorp. Pour Gadrey (1992), la question stratégique fondamentale des firmes de conseil concerne, comme nous l'avons suggéré en introduction, leur positionnement métier. Influencé par l'économie structuraliste, il propose un découpage du marché en cinq groupes ou clusters, en fonction de la taille des cabinets et de leur niveau de spécialisation : les cabinets de conseil aux PME, les boutiques spécialisées, les spécialistes avec des spécialités larges et un service internationalisé, les cabinets de conseil aux grandes entreprises et organisations, les départements de conseil en management[88]. Gilbert et

---

[87] La question du rôle des artefacts et technologies littéraires dans la stabilisation du service n'est pas traitée ici, mais sera abordée en particulier dans les chapitres cinq, six et sept de la thèse.

[88] Chez les chercheurs, les facteurs utilisés par Kubr (2002) pour produire sa segmentation sont plus difficiles à identifier. Il distingue huit acteurs différents avec des spécificités fortes dans la pratique : « large multicultural consulting firms » ; « management advisory services of major consulting firms » ; « small and medium size consulting firms » ; « special technical service organizations » ; « consulting divisions in management institutions » ; « sole practitionners » ; « consulting professors » ; « non traditional suppliers of consulting service ».

Lancestre (2008) suggèrent un classement des services selon les axes « intensité de la coproduction » et « intensité des apprentissages » qui permet des nuances intéressantes entre un mode expert et un mode projet. Les institutions professionnelles privilégient quant à elles des découpages par ligne de service. Pour l'Institut Kennedy, dont les analyses sont reprises par certains grands cabinets comme Deloitte[89], il existe trois types de conseil : *management consulting*, *business advisory services*, *IT consulting*, avec une subdivision dans la première catégorie entre *strategy*, *operation management, human ressources* ; les *business advisory services* étant considérés comme centrés sur l'expertise sectorielle ou fonctionnelle. Finalement, la segmentation proposée par le Syntec[90] s'appuie sur les données fournies par les membres du syndicat. Principalement destinée à ces derniers, elle est de loin la plus élaborée puisqu'elle distingue les segmentations par taille, par secteur d'activité, par ligne de services, par type de prestation et par direction client. En fonction du critère retenu on trouve des écarts significatifs de classification des cabinets et des nuances assez fines entre les différents métiers.

Afin de mieux comprendre les enjeux de la segmentation utilisée par ConsultCorp, nous allons maintenant nous arrêter brièvement sur chacune des catégories du modèle. Les propos qui suivent se basent largement sur un mémoire de recherche non publié[91] rédigé par le directeur de ConsultCorp en charge de la conception du modèle.

5.2. Quatre modèles d'affaires pour le marché français du conseil en management

Le segment (1) « expertise » comprend les prestations de conseil ayant pour objectif de « décliner ou d'adapter un processus métier ». Ce type de prestation s'appuie sur des consultants expérimentés et spécialisés « ayant développé une compétence profonde sur un outil ou un métier (progiciel, réglementation particulière, processus métier et processus support) » (Document de terrain, février 2010). Les cabinets experts interviennent

---

[89] Données présentée par Christian Chattey, Président de Deloitte Conseil France lors d'une conférence à l'Ecole de Paris du Management, le 13 janvier 2012, intitulée « Utilité et attractivité du conseil : chronique d'une mutation annoncée ». Le compte-rendu de la séance est accessible en ligne sur le site de l'EPM.

[90] Le marché du conseil en management, étude Syntec, mai 2010.

[91] Cf. NBP 83.

ponctuellement dans l'entreprise et délivrent leurs recommandations sous forme de livrables plus ou moins standardisés. L'expertise technique est considérée comme relativement spécialisée, peu adaptable et très interchangeable, ce qui explique un faible niveau de facturation.

On peut objecter à cette analyse qu'elle met dans le même segment des solutions techniques orientées SI relativement standard et des expertises métier qui peuvent, si elles sont positionnées sur un marché de niche, atteindre des taux de facturation élevés. Toutefois, il faut voir que l'expertise est pensée ici en référence à des solutions techniques, plutôt qu'à une connaissance sectorielle ou à la maîtrise de bases de faits qu'on trouve chez les stratégistes qui pratiquent les taux les plus élevés.

Pour les consultants de ConsultCorp, la figure de l'expertise est à la fois un pôle d'attraction et un repoussoir. D'une part, elle a la vertu d'offrir un service dont la proposition de valeur est clairement identifiée. D'autre part, et c'est sans doute le sentiment qui domine, les experts sont considérés comme dépourvus de la souplesse relationnelle nécessaire à la pratique d'un conseil plus haut de gamme. Comme le fait remarquer un consultant expérimenté « chez ConsultCorp, les experts, on va les chercher à l'extérieur si on en a besoin, mais globalement notre métier ne requiert pas d'expertise sectorielle ou technique vraiment pointue, ou alors c'est un aspect résiduel » (Notes de terrain, juin 2012).

Les cabinets positionnés sur le segment (2) « gestion de projets » sont présentés comme disposant de consultants expérimentés qui maîtrisent les méthodologies de suivi de projets et interviennent sur l'opérationnel. « La proposition de valeur générique des cabinets du segment est généralement proche des activités d'intégration de système informatique et de *business process outsourcing* qui tirent la demande d'appui au pilotage projet » (Document de terrain, février 2010). Ces cabinets interviennent aussi sur des problématiques opérationnelles et contribuent directement aux travaux de réalisation, pendant toute la durée du projet. « Outre la mise en place d'un planning, de tableaux de bord et d'outils de suivi, ces cabinets de délivrent pas de livrables conseil » (Ibid.).

Il est parfois délicat pour quelqu'un d'extérieur au monde de l'entreprise (voire du conseil) de faire la différence entre les métiers de la « gestion de projets » et ceux de la « gestion du

changement ». Interrogés sur le sujet, les managers et associés de ConsultCorp avancent deux arguments principaux. D'abord, quand les gestionnaires de projets se focalisent sur des objectifs simples de « coût, qualité et délai » dans la conduite de leurs projets (en fonction d'un cahier des charges formel), les gestionnaires du changement y ajoutent un effort de communication qui contribue à produire l'assentiment des parties prenantes sur le projet, dans des environnements complexes et souvent qualifiés de « politiques ». Ensuite, le management du personnel et l'investissement en formation sont présentés comme incomparables : la conduite du changement nécessite une culture forte, un fonctionnement en réseau et des formations spécifiques ; la gestion de projet peut se contenter d'un « portage salarial » où les consultants demeurent chez le client, coupés de leur cabinet, sur des périodes longues.

Selon le directeur de ConsultCorp, les cabinets du (3) segment « stratégie » s'appuient quant à eux sur des « experts sectoriels et des consultants analytiques maîtrisant les méthodes de recueil d'information (audit, cartographie, enquête) et d'analyse de données. […] La proposition de valeur générique est de faciliter la prise de décision dans l'entreprise. […] Intervenant ponctuellement chez leurs clients, ces cabinets délivrent des référentiels et des recommandations formelles » (Ibid.). La grande force des cabinets de stratégie se trouve dans leur image de marque, leur accès à un réseau de dirigeants, mais surtout dans leur capacité à mobiliser des bases de faits et des données chiffrées pour produire des benchmarking et des analyses quantitatives. Souvent, les cabinets de gestion de projet cherchent à se rapprocher du métier des cabinets de stratégie, qui jouissent d'une image de marque et profitent de taux plus élevés. Ce n'est pas l'objectif de ConsultCorp, qui affirme cependant être capable de faire « le pont » entre des approches très conceptuelles et quantitatives, et des approches plus opérationnelles, tournées vers la mise en œuvre et la connaissance intime de l'entreprise.

Finalement, sur le segment (4) conduite du changement, on trouve des prestations « d'accompagnement et de communication ayant pour objectif de faciliter l'intégration du changement dans l'entreprise » (Ibid.). Le profil des consultants de ce segment, qui interviennent essentiellement sur de l'opérationnel, est considéré comme généraliste et flexible. « Le recrutement de jeunes consultants facilite l'échange avec des opérationnels confirmés. […] La proposition de valeur générique des cabinets du segment repose sur la circulation d'information dans l'entreprise. Sans doctrine forte, la notoriété des cabinets à

dominante gestion du changement est généralement faible » (Ibid.). Si certains ont des méthodologies particulières, la plupart agissent avec des boîtes à outil peu spécifiques. « Outre les comptes-rendus, supports de réunion et autres documents de suivi de l'activité, ces consultants ne réalisent pas de livrable conseil » (Ibid.).

Pour le concepteur du modèle, c'est sur ce dernier segment qu'est positionné ConsultCorp. On peut d'emblée noter la grande lucidité des acteurs sur leur pratique, et les accents assez sévères que prend cette description du métier. Il faut rappeler que la segmentation a été produite par l'un des directeurs dans le cadre d'un travail de recherche qui doit permettre de définir des axes d'améliorations dans le positionnement métier du cabinet. Nombreux sont les consultants, néanmoins, qui la contestent et cherchent à qualifier plus positivement la proposition de valeur de ConsultCorp. On entrevoit, par ailleurs, les difficultés que rencontrent les cabinets positionnés sur ce segment pour se singulariser : ils sont sans doctrine forte, sans notoriété, ils emploient des consultants plutôt jeunes et ne produisent pas de livrables de type conseil. Si la description est presque caricaturale[92] elle n'en demeure pas moins juste sur un point : le segment conduite du changement est « sous-caractérisé », ce qui rend d'autant plus important le travail de cadrage et de définition que permet la segmentation.

4.3. « Faire exister un territoire du milieu » : les enjeux de la segmentation chez ConsultCorp

Selon les propos d'un manager senior, l'enjeu de la segmentation chez ConsultCorp est, d'une part, de « faire exister un territoire du milieu entre deux métiers du conseil très bien identifiés : la stratégie d'entreprise, avec des cabinets qui ont une très forte image de marque, et les sociétés de services informatiques qui font de la maîtrise d'œuvre et proposent des solutions techniques standard à des prix relativement bas. […] Entre les deux, on met tout le monde dans le même panier, et c'est un vrai problème de positionnement pour nous » (Notes de terrain, janvier 2012). D'autre part, il s'agit de caractériser précisément cet espace du

[92] Nous verrons, dans la suite de cette thèse, les formes particulières que prend ce type d'activité de conseil, ainsi que les livrables produits.

milieu, pour lui donner une consistance et le distinguer de la gestion de projet, ce qui présente des difficultés compte tenu de la nature du service proposé.

Cette métaphore du « territoire du milieu » nous semble intéressante car elle pointe la dimension presque cartographique du travail de segmentation, et met en avant une difficulté propre à ConsultCorp : celle de qualifier une pratique généraliste peu outillée, qui se définit souvent par opposition à d'autres métiers, si ce n'est par défaut. Comme le fait remarquer un manager senior : « l'orientation prise par ConsultCorp est double : d'une part, on veut absolument se démarquer des SSII et des cabinets de gestion de projet, sous-entendu les gros qui font du projet très technique […], d'autre part, on joue de plus en plus la carte de la communication, mais pas au sens traditionnel, au sens de la facilitation, du transfert d'information chez nos clients, autour de la gestion d'enjeux très politiques » (Notes de terrain, janvier 2012). Et nous allons voir dans la suite du chapitre que pour donner corps aux prestations de ConsultCorp, une autre forme de singularisation est utilisée, en complément de celle qui consiste à opérer un travail de segmentation.

Ainsi, pour se singulariser, pour faire exister un « territoire du milieu » distinct des prestations des cabinets de stratégie ou des SSII, les consultants opèrent un travail de mise en comparaison de leur activité, notamment dans le cadre d'une segmentation du marché. « Chaque bien peut être défini par une combinaison de propriétés qui établit sa singularité. Cette singularité, parce qu'elle résulte d'une combinatoire est relationnelle. En effet, les caractéristiques retenues peuvent être utilisées pour décrire d'autres biens, avec lesquels les relations de similitude ou de proximité sont susceptibles d'être établies » (Callon *et al.* 2000, p.217). En ce sens, toute singularisation s'apparente à un processus d'évaluation où la prise en compte du mode de fonctionnement concurrent occupe une place déterminante[93]. La comparaison aux autres délimite les contours du service, elle « l'objective » en même temps qu'elle l'inscrit dans un document qui pourra circuler à l'intérieur du cabinet. C'est un

[93] Cet élément n'occupe pas seulement les auteurs pragmatistes : il est aussi discuté par la sociologie institutionnelle qui utilise les notions « d'isomorphisme » ou de « mimétisme » pour expliquer qu'en situation d'incertitude, les acteurs économiques ont tendance à calquer leurs comportements sur ceux des concurrents (Meyer et Rowan 1977, DiMaggio et Powell 1983). « L'imitation » est également un concept central de l'économie behavioriste qui décrit les comportements grégaires des « decision-makers [that] confronts situation of risk by imitating the decision of their peers while ignoring their own private information […] » (Beunza et Garud 2006). Se singulariser par opposition, c'est aussi admettre de partager les critères de qualification du service avec ses concurrents, ce qui peut engendrer l'isomorphisme.

« investissement de forme » (Thévenot 1986) qui contribue à cadrer un service sous-caractérisé.

On observe par ailleurs, dans les opérations de définition du service abordées ici, des processus comparables à ceux présentés dans les travaux de Kaplan (2008) sur la fabrique de la stratégie. En utilisant la notion de « contested framing » l'auteur cherche à trouver un point d'équilibre entre les modèles cognitifs et politiques de production de la stratégie. Dans notre cas, les instruments de segmentation sont des instruments cognitifs qui facilitent la décision en réduisant l'incertitude selon différentes variables. Toutefois, ce sont aussi des instruments politiques qui servent des enjeux de lobbying et de légitimation du service par rapport à d'autres acteurs du marché. Par ailleurs, les opérations de définition des cadres interprétatifs sont considérées comme constitutives du « résultat » même de la stratégie : « A framing perspective differs by suggesting that frames are not only instrumental tools for the ex post justification of actions taken through power, but rather are an ex ante part of the political process that produces decisions. Framing is not a set of symbolic actions distinct from substantive outcomes, but instead a process by which these outcomes are constructed » (Ibid., p.746). Dans un article plus ancien et avec un vocabulaire différent, Durand *et al.* (1996) affirment quant à eux que les approches purement cognitivistes ou behavioristes de la stratégie ne suffisent pas à rendre compte des phénomènes à l'œuvre dans les organisations. Ils plaident pour une meilleure prise en compte des « représentations sociales » des acteurs, considérées comme un « network of interacting concepts and images, the content of which evolve continuously over time and space » (p.394). Ces représentations sont discursives, figuratives et produites dans l'interaction. Elles contribuent à façonner les cours d'actions d'une façon ouverte et plurielle.

La singularisation par « objectivation » ne permet néanmoins pas à remplir les vides laissés à l'intérieur des cases définies. La segmentation fait certes exister un « territoire du milieu », mais il est encore sous-caractérisé, définit par défaut, par opposition à la stratégie et au conseil SI. Pour lui-même, si l'on peut dire, le conseil en conduite du changement peine à se singulariser. Il faut donc, pour les associés, parvenir à saisir et à formuler positivement le contenu de leur pratique. Pour ce faire, ils ont recours, toujours au cours d'opérations pratiques que nous allons décrire, à une forme de « personnification » du service.

6. Singulariser en « personnifiant » : une rencontre avec des acheteurs

Dans cette section, nous allons nous pencher sur une vignette ethnographique qui relate une rencontre entre deux associés de ConsultCorp et des acheteurs d'un grand groupe du CAC 40, programmée à la demande de ces derniers. L'objectif de l'entretien est pour les consultants de « faire connaître » le cabinet aux clients afin d'être sollicité, lors d'appels d'offres futurs, pour des tâches qui correspondent au service proposé. Nous assistons à la réunion en tant qu'observateur externe, salarié de ConsultCorp, réalisant un travail de recherche sur le conseil en management. Les règles de la rencontre sont les suivantes : les associés de ConsultCorp ont quinze minutes pour présenter le métier du cabinet et expliquer en quoi il se différencie de celui des concurrents. Cet épisode constitue une épreuve plus interactive de présentation du service, au contact des clients. Nous allons voir que, dans ce cas, la singularisation des prestations ne se limite pas à la mise en avant d'un espace de comparabilité. Les propos en italiques sont issus de nos notes de terrain, collectées en janvier 2011 au cours de la réunion et mises en forme dans la foulée. Nous commençons par situer le contexte et les enjeux de la rencontre :

La réunion m'est présentée par Edouard, associé fondateur de ConsultCorp, « comme une réunion avec les acheteurs du groupe CAC40 [pseudonyme], plus informelle, plus détendue qu'un oral parce qu'on est déjà référencé ». Nous y allons pour leur présenter le cabinet et discuter de leur besoin. Le jour de l'entretien, je rencontre Nigel, directeur associé, qui va également participer à la rencontre. Dans l'ascenseur, Edouard et Nigel se mettent d'accord sur les rôles : « tu parles et je rebondis, je complète si ça me donne des idées » précise le premier. Nous arrivons au 17e étage d'une tour de La Défense, dans un open space qui ouvre sur des bureaux vitrés. Nous sommes accueillis par deux acheteurs. Nigel fait la conversation, très décontracté, Edouard rebondit, on parle du temps, on plaisante. Un acheteur nous félicite pour ce nouveau référencement, justifié parce qu'il « fallait remettre tout le monde à zéro ». Nigel annonce : « comme on est en petit comité on va travailler directement sur les documents. Si j'ai bien compris, on a quinze minutes pour se présenter ? ». L'acheteur répond : « oui, on a dit quinze minutes pour présenter le cœur d'activité de votre cabinet. En écoutant votre présentation, je veux pouvoir expliquer à mes collègues que pour tel ou tel cahier des charges, ConsultCorp est pertinent […]. Et puis souvent, ce que j'aime bien

demander, c'est qu'est-ce qui vous différencie par rapport aux concurrents ? » (Notes de terrain, janvier 2011)

L'enjeu de cette rencontre n'est pas négligeable car le groupe CAC40 est un gros client du cabinet. La discussion prend d'emblée un tour très commercial, les acteurs étant tous spécialistes du marché du conseil.

Nigel commence : donc, pour résumer en une phrase notre métier, on peut dire que ConsultCorp fait du conseil en organisation et stratégie opérationnelle. On peut décrire notre activité autour de deux axes principaux. D'abord : un positionnement amont proche de celui de [cabinet concurrent], des cabinets de stratégie, où on travaille sur des grands agrégats, sur de la structuration, du chiffrage, en amont des projets ; ensuite, on maîtrise également toute la chaîne de transformation, depuis le déploiement jusqu'à la mesure des résultats ; et ça, sur les trois volets : organisation, humain, SI. Concernant les SI il faut faire attention, on refuse de passer dans la réalisation. On reste un appui aux donneurs d'ordres de la MOE. […] On ne voit pas le passage en SSII comme levier de croissance pour nous. (Ibid.)

L'activité de ConsultCorp est décrite comme du conseil en « organisation et stratégie opérationnelle ». Le travail de différenciation par opposition aux autres métiers du marché est utilisé comme point d'entrée et l'on peut voir que la segmentation décrite précédemment informe de manière significative le discours de l'associé - même si le métier de ConsultCorp est présenté comme « à cheval » sur la stratégie et le déploiement plutôt que situé dans un territoire du milieu. Le consultant insiste sur le double positionnement du cabinet, capable d'adopter une « démarche amont » mais également de « maîtriser toute la chaîne de transformation ». L'échange se poursuit par un effort de différenciation par rapport aux SSII :

E. : parce que notre modèle n'est pas le même que celui des SSII. On fait un gros travail sur la méthode, on dépense beaucoup d'énergie dans le recrutement, la formation et l'intégration de nos consultants. D'ailleurs, avec le temps, je me rends compte que c'est presque devenu notre cœur de métier, identifier et recruter les bonnes personnes, et le faire pour des SSII ça n'a rien à voir, on ne forme pas des paramétreurs de la même manière. (Ibid.)

L'argument se décale ici de manière intéressante et l'on voit apparaître une nouvelle forme de singularisation. Une fois les contours du service brossés dans le cadre de la segmentation, encore faut-il parvenir à décrire positivement le contenu des prestations de ConsultCorp. Pour y parvenir, c'est spécifiquement aux hommes, *aux salariés du cabinet* que les associés font référence. Le recrutement, la formation et l'intégration des consultants est présenté comme l'élément central de l'activité, au point « qu'identifier et recruter les bonnes personnes » en « devient presque le cœur de métier » de ConsultCorp. Le registre ici n'est pas tant celui de la compétence que celui, si l'on peut dire, de la qualité individuelle et presque morale des personnes. ConsultCorp ne vend pas un service ou du personnel qualifié mais les « bonnes personnes ». Et c'est en ce sens que nous parlons de « personnification » du service. Dans cette veine, la discussion porte ensuite sur ce qui est perçu comme un atout pour les petits cabinets à taille humaine : une proximité avec le terrain et une capacité à délivrer des prestations « sur-mesure ». L'investissement des associés dans la formation des consultants est également mis en avant, pour répondre à leurs « préoccupations » individuelles.

E. : c'est vrai que chez nous les associés peuvent se targuer d'avoir été jeunes avant d'être là où ils sont. Les patrons des petits cabinets « artisans », ont vécu l'ensemble de la chaîne et sont en mesure de répondre aux préoccupations de leurs consultants.
N. : il faut avoir vu les horreurs du terrain pour vraiment délivrer de la valeur, tout ne s'apprend pas dans les livres, le consulting ce n'est pas que des méthodes.
E. : d'où l'importance de discuter avec les clients pour bien comprendre leur besoin et voir où on peut vraiment leur être utile, pour éviter d'être aspiré par des missions d'Intérim, il faut aussi que nous, cabinets, puissions refuser ce genre de missions.
N. : c'est vrai qu'il y a des rôles pérennes dans l'entreprise où le consultant n'a pas forcément de valeur distinctive dans la mesure où un cadre pourrait faire le job. Ce n'est pas ce que l'on cherche et ce n'est pas ce que nos consultants recherchent.
E. : bon, après, il ne faut pas se voiler la face, il y a parfois des consultants positionnés sur des missions pérennes, parce que pour x raisons ça colle avec une situation. Il faut parfois des gens dédiés douze heures par jour à une tâche, à un instant t, sur un projet pas toujours très sexy, avec une énorme capacité de travail, et d'excellentes capacités relationnelles qui permettent de faire le grand écart entre différents interlocuteurs. Ce genre de besoin continuera d'exister. (Ibid.)

La dimension interactive du travail de singularisation est ici très visible : il faut discuter avec les clients pour comprendre leurs attentes, mais aussi leur expliquer, dans le cadre d'un effort de pédagogie commerciale, de quelle manière les cabinets peuvent les aider, car les consultants ne sont pas uniquement à disposition : ils « cherchent » quelque chose, eux aussi, dans leur activité et dans la relation qu'ils nouent avec leurs clients. Et si ces derniers ont des marges de manœuvre pour tirer les pratiques vers leurs besoins, comme nous l'avons vu précédemment, les consultants veulent éviter les « phénomènes d'aspiration » sur des terrains inappropriés.

Ces terrains sont peuplés de figures négatives, dont l'une apparaît dans la discussion : après le consultant « expert » présenté plus haut, il s'agit cette fois du consultant « intérimaire », c'est-à-dire positionné sur des missions pérennes et qui n'apporte rien d'autre à son client que son « énorme capacité de travail ». Cette figure est souvent utilisée par les consultants de ConsultCorp car, précisément, le manque de caractérisation de leur activité est un sujet d'interrogation. Si, comme le faisait remarquer de manière un peu caricaturale le directeur de ConsultCorp, l'image de marque du cabinet est faible et qu'on trouve peu de livrables conseils dans ce genre d'activité, qu'est-ce qui différencie le consultant d'un intérimaire de luxe ? D'autant que ce rôle de main d'œuvre souple et productive est porté par un besoin qui « continuera d'exister ».

La discussion se porte ensuite sur les secteurs de prédilection du cabinet, ainsi que sur les offres proposées par ConsultCorp. Plusieurs sujets sont passés en revue, très brièvement et de manière descriptive : la veille sectorielle sur les « smart grid », le partenariat du cabinet avec l'Ecole Centrale Paris, l'expertise en matière de dérégulation, l'optimisation des processus de maintenance. A ce sujet, Nigel fait remarquer que, chez ConsultCorp, « on travaille sur la culture de la maintenance, il y a eu suffisamment de réorganisations. On est passé d'une vision outils et processus à une vision culture, *incentive*, motivation » (Ibid.). Dans la foulée, les différentes spécialités de ConsultCorp sont passées en revue : pilotage de projets, conduite du changement, organisation, stratégie des systèmes d'information. Si cet aspect de l'activité est moins utilisé par les associés comme moyen de se singulariser, il faut voir que les cabinets en management ont, eux aussi, une stratégie de marque (basée notamment sur des partenariats), ainsi que des expertises sectorielles. ConsultCorp participe à des conférences, publie des livres blancs, capitalise sur ses expériences et cherche à développer des offres

spécifiques. Néanmoins, dans la conversation, les expertises techniques sont délaissées au profit de la personnification du service, et de la mise en avant des qualités personnelles des salariés. Au point qu'à la fin de l'entretien, l'un des acheteurs fera remarquer qu'il « est surpris que vous [les associés] n'ayez rien dit du tout sur le lot trois du référencement [plus technique] alors que vous avez plein de super références ». Ce à quoi Nigel répondra : « ce n'est pas le cœur de notre identité, et puis tout est marqué dans le document » (Ibid.).

A ce stade de la conversation, l'acheteur pose une question sur la mesure de la valeur ajoutée du cabinet. Plutôt que d'entrer dans le jeu de l'objectivation (en utilisant un espace de calcul spécifique) les associés insistent là encore sur la personnification du service :

A. : comment vous mesurez la valeur ajoutée du cabinet ?
E. : la période récente nous a permis de qualifier ce qu'on était capable d'apporter à nos clients. La crise a suscité de nombreuses discussions sur le sujet avec nos clients, et je crois qu'on n'a jamais été pris en situation de « commoditiser » notre apport chez les clients. […]
N. : on a un petit indicateur de satisfaction de nos clients : c'est le simple fait que nos clients actuels sont nos clients depuis 2002. […] On sait dire qu'on a apporté de la valeur mais quantifier l'effort par homme est impossible, le travail se fait en partenariat avec le client. Il peut y avoir des notions de « success fees » mais c'est très difficile à évaluer. (Ibid.)

Les clients, et en particulier les directions achats, demandent explicitement aux cabinets de produire des instruments de mesure de la valeur ajoutée de la prestation de conseil. Il s'agit là d'une forme d'objectivation très poussée des prestations[94] qui sont rendues comparables par leur relation commune à une métrique. On peut même considérer que c'est la forme la plus

[94] Le processus de sélection des prestataires est décrit avec précision par les acheteurs, à grand renfort d'acronymes et de jargon (d'ailleurs beaucoup plus présents dans leur discours que dans celui des consultants). Ce processus comprend plusieurs étapes parmi lesquelles : une « request for information » depuis le portail achats, la constitution d'un dossier de consultation, la vérification des pièces, la notation de la proposition sur le prix (80%) et la qualité (20%) avec une prise en compte « de la mieux disance », un brief systématique, une phase de questions et réponses, la prise en compte de la note de référencement avec pondération dégressive dans le temps. Les acheteurs développent donc leurs propres équipements cognitifs pour évaluer les prestations, qui entrent en concurrence avec ceux des vendeurs pour la qualification du service. Ces instruments sont de plus en plus élaborés : leur puissance est généralement bien supérieure à celle des dispositifs mis en place dans les petits cabinets. Ainsi, le baromètre des achats de conseil 2009 publié par le Syntec insiste sur les nombreuses « divergences » entre acheteurs et consultants, parmi lesquels : la lourdeur des procédures de référencement qui nécessitent pour y répondre des investissements que les petits cabinets ne peuvent supporter ; la mise en avant quasi systématique des critères de prix dans le choix du prestataire.

aboutie de l'objectivation, puisqu'elle transforme les « qualities into quantities, difference into magnitude » (Espeland et Stevens 1998, p.316). Ces dispositifs de calcul, si l'on s'en réfère à la définition de Callon et Muniesa (2005) donnée en introduction, fonctionnent néanmoins de la même manière que les outils de segmentation présentés plus haut et insèrent la prestation dans un espace de comparaison.

Ici, les associés de ConsultCorp refusent de se plier à un exercice qui requiert un équipement cognitif qui leur fait défaut[95], d'une part, et auquel ils opposent volontairement une stratégie de personnification. A aucun moment, affirment-ils, il n'est possible de transformer le service proposé par ConsultCorp en une « commodité », mesurable ou comparable à d'autres. L'associé reprend :

N. : je crois vraiment qu'on peut dire que la particularité du cabinet c'est l'attention portée à l'humain, à la valeur individuelle des consultants mais aussi à la valeur collective, c'est-à-dire qu'on essaye de faire que le tout soit supérieur à la somme des parties.
E. : d'habitude les clients aiment nous saupoudrer dans un effort de transformation, pour créer un maillage souple au sein d'un effort de transformation. On est capable de produire un effort constant en créant des petites chaînes d'alertes qui permettent à nos clients d'avoir une mise à jour continue de la « photo » des projets. Et être capable de faire ça, ça veut dire du temps passé sur la formation des consultants, l'organisation interne, les chantiers internes, le développement pointu de compétences, ça fait réellement partie de notre structure de coûts et c'est très difficile à mettre en œuvre. On rêverait d'avoir des indicateurs quantitatifs mais il n'y en a pas. (Ibid.)

On remarque, dans les propos des consultants, que la particularité de ConsultCorp réside dans « l'attention portée à l'humain », dans la « valeur individuelle » des hommes et la « valeur collective » du groupe ; elle relève d'une alchimie qui demande des investissements pour être maintenue (de formation notamment) mais ne se mesure pas. C'est là une autre manière de se singulariser : présenter le service comme *ad hoc*, incomparable, impossible à standardiser, car

[95] Ils pourraient, pour y remédier et sans trop d'efforts, faire entrer le service dans un nouvel espace de calcul qui objective la prestation et la rend circulable. On imagine en particulier - car c'est à ce genre d'équipement que l'acheteur fait référence - un questionnaire de satisfaction, avec des éléments qualitatifs et quantitatifs, destiné à plusieurs donneurs d'ordres, et soumis à différentes échéances pour établir des « indices de valeur ».

consistant en une capacité des consultants à circuler à l'intérieur des organisations pour fluidifier la communication et fournir aux décideurs des informations circonstanciées sur les projets. Le vocabulaire utilisé fait référence au mouvement, à la fluidité, et donne l'image d'un fonctionnement en réseau : « saupoudrer », « maillage souple », « chaînes d'alerte », « mise à jour continue ». On retrouve de façon saisissante le champ lexical de la cité par projets développé par B&C (1999) et présenté en introduction. En particulier, les auteurs font remarquer que le langage de description du monde connexionniste est tiré vers

> [u]n néopersonnalisme qui met l'accent, non sur le système, mais sur les êtres humains à la recherche d'un *sens* […]. D'où l'importance accordé aux relations de *face à face*, à la *responsabilisation*, à la *confiance*, aux *situations vécues ensemble*, […] à *l'entraide*, à la *coopération* […] La généralité de la forme rhizomatique est déclinée au moyen de différentes métaphores qui font référence soit, de façon classique, au tissage (*maille, boucle, nœud*) ou aux dispositifs dans lesquels circulent des fluides (*flux, oléoduc, canal, lignes électriques*), soit de façon plus moderne à la biologie du cerveau (*synapses, neurones*) (B&C 1999, pp.177-178, emphase dans le texte).

L'associé de ConsultCorp insiste en particulier sur cette question du sens :

E. : […] Par exemple, on a eu une remise en question importante en 2008, alors que pour nous c'était une année formidable puisqu'on a fait 50% de croissance. Mais il y avait une inquiétude générale de nos consultants qui avaient peur de « perdre leur âme ». […] Alors on a fait un séminaire de deux jours sur le sujet, en semaine, sur leur temps de travail ; on a emmené tout le monde dans un château et on a écouté ce que tout le monde avait à dire, et on en est sorti avec un tas de bonnes idées qui ont été à l'origine de 10 chantiers internes. (Ibid.)

Les associés clôtureront finalement la discussion en insistant sur l'importance du « facteur humain » pour « créer une véritable relation de service avec les clients ». On voit dans l'échange précédent que la personnification du service est poussée à son comble : chez ConsultCorp, *les consultants ont une âme*. Cette âme compte, s'exprime ; il semble même que les consultants aient parfois peur de la perdre. Il ne s'agit plus seulement ici de présenter un service mais de proposer des individus, des personnalités, des subjectivités. L'enjeu n'est pas de vendre un accompagnement, mais des accompagnants. C'est la personnalisation poussée à son extrême : qu'y-a-t-il de plus singulier qu'un individu doué d'une capacité exacerbée à se remettre en question ? Nous avions vu, en introduction, que le degré de discrétion des

consultants sur le service est très important, de même que leur engagement psychologique dans l'activité. On en trouve ici une illustration convaincante. Nous verrons, dans le chapitre suivant, qu'une littérature importante s'est développée sur ce thème, en particulier sur les enjeux de la constitution de l'identité des consultants dans le cadre d'une activité hautement personnifiée (Sturdy 1997, Czarniawska 2003).

Cet épisode ethnographique, qui relate une rencontre entre les associés de ConsultCorp et des acheteurs d'un grand groupe du CAC 40, nous permet donc d'observer ce qui, selon nous, s'apparente à une autre forme de singularisation du service centrée sur sa personnification. Il ne s'agit plus de faire entrer la prestation dans un espace de calcul pour permettre sa comparaison, sa différenciation. Au contraire, l'enjeu est cette fois pour les consultants de se soustraire à ce travail évaluatif et de montrer que, précisément, la prestation résiste à tout effort de standardisation, en ce qu'elle repose sur le travail d'individus, au sens presque ontologique du terme. C'est une stratégie à part entière, qui capture un trait majeur de l'identité de ConsultCorp. Et nous verrons, dans les chapitres suivent, en quoi la pratique du conseil (chez ConsultCorp mais également dans les autres cabinets) est indissociable d'un engagement fort des praticiens et d'un *ethos* particulier.

A l'issue de la rencontre, les associés échangent quelques mots. Il est intéressant de les mentionner pour conclure cette section, car ils rappellent l'importance des opérations discursives de présentation pour les cabinets :

Dans la foulée de la réunion, N. E. et moi nous retrouvons sur le parvis de l'immeuble pour débriefer. Je leur fais part de mon impression sur la réunion : peu d'aspects techniques mis en avant, focalisation sur le facteur humain plus que sur la méthodologie et les références ; formalisme et lourdeur des procédures de référencement côté acheteurs, etc. Je demande à E. et N. s'ils considèrent que la réunion s'est bien passée. Ils répondent qu'on « ne peut jamais trop savoir ». E. ajoute : « moi, ce qui m'inquiète, c'est que notre succès chez eux dépend de ce que notre interlocutrice a compris et de la façon dont elle va en parler à ses collègues, qui vont en parler à leurs collègues, etc. Et le tout va atterrir sur une fiche dans un classeur ». (Ibid.)

Nous comprenons donc dans cette section qu'aux stratégies d'objectivation de la prestation sont associés des efforts complémentaires de suspension de l'objectivation, pourrait-on dire, en vertu du caractère personnel et *ad hoc* de la prestation. Singulariser le service, c'est aussi, dans ce cas, mettre en relief la singularité des individus qui interviennent. Et l'on voit comment la question de la valeur se décale vers des considérations personnelles et psychologiques, par opposition à la mise en relief de la structure du marché précédemment décrite.

7. Qualifier les prestations de ConsultCorp en sortant des dualismes du marché

Nous l'avons compris, les consultants de ConsultCorp perçoivent une forme « d'ambiguïté » dans leur positionnement métier, ou du moins à éprouve des difficultés à se singulariser auprès de leurs clients. Comme le remarque la Présidente de ConsultCorp « on sait qu'on apporte de la valeur, les clients nous le disent et en redemandent, mais il y a toujours un écart important entre la valeur réelle et la valeur perçue, et on a parfois du mal à bien formuler notre contribution » (Notes de terrain, entretien de coaching, janvier 2013). Dans le même esprit, un manager ajoute : « on peut dire que ConsultCorp à un problème de positionnement […]. Notre problème est que notre cœur de métier est très difficile à vendre, parce que les clients ne l'identifient pas clairement. Alors généralement on ne vend pas ce qu'on fait et on ne fait pas toujours ce qu'on vend » (Notes de terrain, novembre 2012). Et il est parfois difficile de se singulariser, quand les cabinets de stratégie jouissent d'une suprématie d'image aussi forte. Un manager senior fait remarquer à ce sujet :

La stratégie, la transformation ou le SI, ce ne sont pas les mêmes métiers. Ils sont également indispensables au bon fonctionnement des organisations […] Les clients ont besoin de prospective et de benchmark, mais ils ont aussi besoin de mise en œuvre, de boîtes plus souples pour leur prendre la main. Et quand t'as besoin d'un expert SAP, bein t'as besoin d'un expert SAP [rires] […]. Mais c'est les cabinets de stratégie qui trustent l'image conseil. Parce qu'ils ont une marque forte, parce que c'est les fondateurs du métier, parce qu'ils ont un réseau. En tous cas les clients jouent le jeu. Et on a l'impression que si on ne fait pas de la stratégie on ne fait pas du vrai conseil. […] Mais c'est idiot. […] Les cabinets de stratégie

c'est des divas, mais moi perso je n'aimerais pas faire ce qu'ils font, j'aime mieux accompagner mes clients que passer mes journées sur Excel. (Notes de terrain, mai 2012)

Cette difficulté est au cœur de la démarche des consultants du cabinet qui s'interrogent et multiplient les analyses sur leur positionnement métier. Et nous avons vu que ces analyses prennent la forme d'une auto-description, d'une présentation qui contribue à transformer le service et à l'ajuster au besoin des clients. Comment faire pour se singulariser ? Comment caractériser ce « territoire du milieu » dans lequel se situe le cabinet ? En quoi consiste la valeur ajoutée des prestations de ConsultCorp ? Nous avons apporté, dans les développements qui précèdent, des éléments de réponse à ces questions. Afin de compléter le propos, l'objectif de cette section est d'entrer plus avant, au premier degré, dans la description que les consultants de ConsultCorp font de leur métier. Quand on leur laisse plus d'espace pour discuter de leur pratique, que le besoin de convaincre un client dont l'équipement cognitif est soit trop puissant, soit trop faible, ne se fait plus sentir, comment les consultants de ConsultCorp décrivent-ils la prestation qu'ils proposent ?

D'une manière générale, ils définissent leur service comme une forme de prestation opérationnelle haut de gamme qui consiste à faciliter la mise en œuvre de démarches stratégiques et de programmes complexes dans de grandes organisations. Rappelons-nous la mission décrite dans le chapitre précédent, ses multiples facettes et la complexité de ses enjeux ; la définition proposée serait somme toute assez conforme. Cette mise en œuvre requiert des capacités particulières, relationnelles et analytiques, grâce auxquelles les consultants peuvent circuler dans les organisations clientes et faciliter le partage d'information entre des parties prenantes aux intérêts divergents.

Les consultants de ConsultCorp ne prétendent pas faire le même métier que les stratégistes, c'est-à-dire mettre le concept et l'analyse quantitative au cœur de leurs prestations, qui sont, comme l'ont fait remarquer à plusieurs reprises les associés du cabinet, plutôt tournées vers « l'intérieur » et « l'écoute active de l'organisation ». A la question : « êtes-vous prête à mentionner sur le site du cabinet, dans une logique de présentation, comme le font certains de vos concurrents directs, que ConsultCorp fait de la stratégie et du management ? », la présidente du cabinet répond la chose suivante : « non, pas encore, et je ne crois pas que ce soit un objectif pour l'instant, car ce n'est pas notre métier, ce n'est pas dans notre ADN.

Faire de la stratégie sur certains sujets, dans une logique de complémentarité avec d'autres missions, pour développer des expertises sectorielles, oui ; mais ConsultCorp n'a pas vocation à devenir un cabinet de stratégie » (Notes de terrain, entretien de coaching, janvier 2013). Au contraire, elle cherche à singulariser au mieux ce « territoire du milieu » dans lequel le cabinet se trouve placé. Dans le document stratégique présenté plus haut (section 4), on trouve une description très parlante de cette pratique :

Les sociétés de management comme ConsultCorp sont positionnées sur des transformations internes à l'entreprise qui visent à déployer une « démarche » issue de la stratégie d'entreprise (grand programme, projet, voire simple idée). La plus-value consiste en partie à challenger la vision de la direction : est-elle compréhensible ? Recevable et motivante par les équipes ? Cette plus-value consiste ensuite à déployer cette vision de direction : Comment la transformer en démarche acceptée et mesurable ? Comment la piloter en anticipant les écueils et en gérant intelligemment les aléas ? La société de management propose des équipes : une des plus-values majeures consiste en effet à déployer très vite des « capteurs » qui assimilent l'activité de l'entreprise, ses enjeux, sa culture, sa capacité d'évolution et les freins majeurs : une telle perception « intime » de l'entreprise est le résultat d'un ressenti par plusieurs individus formés à cette fin et entrainés pour remonter leurs observations vers un manager qui lui-même est entraîné pour identifier tout ce qui peut contribuer ou nuire au projet en cours. (Document de terrain, mai 2010)

Et l'on voit bien dans ces propos que la vision qu'ont les dirigeants de leur pratique s'éloigne des segmentations classiques et des oppositions binaires qu'on peut trouver sur le marché, entre un savoir technique et compétence relationnelle ; entre positionnement externe (analyse amont) et interne (mise en œuvre) ; entre directions générales ou fonctionnelles et directions métier. Au contraire, les associés de ConsultCorp considèrent que leur compétence distinctive est de parvenir à se positionner *aux interfaces* de ces pôles pour jouer un rôle de médiateur et faciliter la circulation de l'information. Et ils cherchent à montrer que pour assurer la pertinence et le succès d'une relation d'accompagnement, des appuis formels complexes et des connaissances techniques sont nécessaires. Dans cette veine, la logique de communication que ConsultCorp met souvent en avant prend une dimension toute différente. Ainsi, un directeur nous fait remarquer la chose suivante :

Dans une grande entreprise, chaque échelon à des objectifs et des modes de communication différents. Au top, qui décide et impulse le changement, ils veulent des formats courts, des modélisations et une communication analytique ; au middle, qui diffuse et pilote le changement, on emploie différents supports que ConsultCorp sait caractériser, sur des formats plus longs et avec des structures ajustables ; au bottom, qui modifie ses pratiques à la marge, il faut une communication simple et pédagogique avec des formats très courts. Chez ConsultCorp, on sait communiquer à chacun de ces échelons, on sait prendre une vision stratégique et la transformer, la traduire dans tous ces formats et pour toutes ces cibles. (Notes de terrain, février 2011)

Toutefois, le consultant précise aussitôt qu' « il est difficile de vendre ce discours-là aux clients » et qu'il faut pouvoir l'outiller au cours d'opérations pratiques comparables à celles que nous venons d'exposer.

8. Conclusion : la singularisation de la prestation comme opération de mise en valeur

Dans ce chapitre, nous nous sommes intéressés à une forme particulière de la mise en valeur du conseil en management : *celle qui consiste à rendre singulières les prestations aux yeux des clients, par des opérations de présentation qui ont une fonction performative*. La mise en valeur relève ici pour les firmes d'une capacité à s'auto-décrire, à outiller un discours qui présente et stabilise les attributs de valeur du service. La singularisation, nous l'avons vu, s'appuie néanmoins de mécanismes différents : il s'agit parfois d'objectiver la prestation en l'insérant dans l'espace de calcul d'une segmentation du marché, pour la définir en fonction de critères stabilisés, la rendre comparable et donc différenciable. D'autre fois, les acteurs se focalisent sur la personnification du service, en insistant sur le caractère incomparable des accompagnants eux-mêmes, dont on ne peut ni « commoditiser », ni mesurer la contribution. Bien que distinctes, ces deux stratégies demandent chacune à leur manière un effort important : « just as commensuration is a considerable social accomplishment, so too the creation of incommensurables requires work […] Defining something as incommensurate is a special form of valuing ». (Espeland et Stevens 1998, pp.326-329). Il ne faut donc pas les voir comme opposées mais comme complémentaires : elles permettent aux consultants de

répondre, en fonction des situations, aux enjeux politiques et commerciaux auxquels ils se trouvent confrontés (Callon et Law 2005).

Les stratégies de singularisation que nous venons d'exposer sont propres à ConsultCorp ; il en existe d'autres. Chaque cabinet utilise ses prothèses cognitives. Chaque cabinet se trouve exposé à des enjeux de positionnement métier qui lui appartiennent, en fonction de ses attributs et de sa cible. Ainsi, certains concurrents mettent l'accent sur des méthodes innovantes, des expertises ou des références spécifiques. Comme le fait remarquer un directeur de ConsultCorp : « on connaît très bien le marché, on a un bon discours de vente sur la transformation, mais on n'a aucun discours sur l'innovation. Chez [cabinet concurrent], d'où je viens, c'était rigoureusement l'inverse » (Notes de terrain, octobre 2012). De la même manière, une consultante de McKinsey nous fait remarquer que « chez McKinsey on ne se compare pas, on vend une image de marque, c'est nous qui servons de point de comparaison » (Notes de terrain, février 2012). Mais aucun cabinet ne peut faire l'économie de ce travail de mise en valeur, à la fois cognitif et politique, discursif et instrumenté, au cours duquel il se présente, il se décrit comme singulier, pour des raisons qu'il cherche en permanence à découvrir et à ajuster.

Par ailleurs, nous considérons que cette tension qui traverse le processus de singularisation des prestations chez ConsultCorp, entre deux « ordres de grandeur », comme diraient les conventionnalistes, celui de l'objet économique et celui de l'individu, est caractéristique de la forme particulière que prennent les prestations de conseil en management.

Les opérations pratiques de singularisation apparaissent comme des épreuves, comme des moments de tension entre consultants, clients, acheteurs, au cours desquels se joue la mise en valeur de l'activité et l'ajustement de ses caractéristiques aux besoins des parties prenantes. Et si l'on constate une dimension fortement « constructiviste » de la prestation, qui est prise dans un processus continu de description et de re-description, on remarque aussi, aux côtés des acteurs, que cette construction s'éloigne du terrain sur lequel se sont développés nombre de commentaires critiques : à aucun moment ici il ne s'agit de manipuler le client, de créer une formule mensongère ou un modèle commercial ; l'enjeu au contraire est de parvenir à faire partager au client la valeur d'une prestation qui ne s'épuise dans aucun de ces gadgets. Il ne s'agit pas de packager le service pour le vendre plus facilement, mais de trouver un

compromis satisfaisant entre les parties, à partir de cette chose immatérielle, ductile, résolument pratique et située qu'est la prestation. C'est en ce sens que les opérations de singularisation sont performatives, qu'elles façonnent le service au contact des clients et du terrain. Et il est rassurant de voir qu'elles relèvent d'une préoccupation sincère et active des consultants, sûrs de leur engagement, mais qui se heurtent à un marché lui-même assez caricatural.

En observant trois épreuves de singularisation, nous sommes entrés plus avant dans la compréhension du type de prestation proposé par ConsultCorp. C'était le second objectif du chapitre. Nous avons vu que la prestation de ConsultCorp existait dans un « territoire du milieu », entre la stratégie et le SI, et qu'elle se caractérisait par une capacité relationnelle à fluidifier l'information et à circuler dans l'organisation cliente. Cette capacité relationnelle ne doit néanmoins pas être comprise à la lumière des oppositions binaires qu'on rencontre parfois, entre la conception et la mise en œuvre, entre la technique et la relation, entre le savoir-faire et le savoir-être. Car c'est aux interfaces que ConsultCorp cherche à se situer, en soulignant l'importance du travail de traduction, de médiation, entre les directions fonctionnelle et métier, entre les dimensions interne et externe de l'organisation. Nous avons vu les difficultés que rencontraient les associés pour singulariser leurs prestations, positionnées dans l'entre-deux, et souvent perçues comme sous-caractérisées. Cette thèse, qui peut finalement être considérée comme une nouvelle épreuve de description de la prestation, a pour ambition d'apporter des éléments nouveaux sur cette question.

Nous souhaiterions conclure la discussion sur une note positive à l'égard des cabinets de conseil. Le marché du conseil en management, comme marché de la connaissance, repose sur une demande structurelle (Clark 1995) bien que sujette à des évolutions. Ce n'est pas la première fois qu'il connaît des mutations profondes. Ce n'est pas la première fois que certains observateurs annoncent la fin de son business model ou plaident pour une reconfiguration de l'offre (Clark et Fincham 2002). Plutôt que d'y voir un facteur de déclin, nous avons abordé cette situation comme une épreuve au cours de laquelle les enjeux de singularisation sont exacerbés, et nous avons voulu comprendre comment ConsultCorp parvient à se définir, à stabiliser les attributs de valeur du service, à individualiser sa prestation au cours d'opérations pratiques. Ce que nous avons observé est, à notre sens, un indice positif de la très grande « réflexivité du marché, dont les acteurs cherchent continuellement à analyser le mode de

fonctionnement pour produire de nouvelles règles de jeu » (Callon *et al.* 2000, p. 211). Et les auteurs font remarquer à juste titre que cette recherche réflexive sur l'organisation des marchés se concentre autour d'un nombre limité de questions, parmi lesquelles celles, centrales, de la classification des produits. Ils précisent : « les agents économiques consacrent une part importante de leurs ressources à positionner, les uns par rapport aux autres, les produits qu'ils conçoivent, fabriquent, distribuent ou consomment. […] En effet, comment pourrait-on parler, en pratique comme en théorie, d'offre et de demande, s'il n'existait pas un accord, au moins tacite, au moins envisageable, sur la liste des produits et sur leurs caractéristiques ? » (Ibid., p.214). Cet accord, toutefois, n'existerait pas sans le désaccord qui l'accompagne et qui en est le pendant, en ce qu'il donne son élan au processus dynamique d'attachement des parties. Il faut parfois cesser de poser les yeux sur les concurrents pour chercher à se connaître soi-même et se laisser tirer par les clients, dans une direction que personne, encore, n'a empruntée. Quels sont les nouveaux besoins des clients ? Quelle est la valeur ajoutée d'une prestation de conseil en management ? Quel est le contenu des différents métiers ? Toutes ces interrogations, omniprésentes à l'esprit des consultants, des clients, des observateurs, alimentent un processus ininterrompu de « qualification-requalification » qui participe de la mise en valeur d'un service conçu, non pas comme une donnée exogène et stabilisée, « mais comme une variable économique [soumise à un ajustement constant] au même titre que les prix » (Callon *et al.* 2000, p.220).

Chapitre 5 – La montée en compétence du consultant

1. Introduction

Dans le chapitre précédent, nous nous sommes penchés sur une forme de mise en valeur qui consiste à singulariser la prestation en ayant recours à différentes stratégies. Nous allons maintenant nous pencher sur la pratique concrète des consultants en mission chez leurs clients. Nous l'avons dit, dans cette thèse, la mise en valeur porte indistinctement sur le service, la prestation ou le consultant, car ils participent du même mouvement dans une logique relationnelle et performative.

Il y a dans le conseil un type récurrent de situation, de pratique, où le consultant doit se rendre très rapidement compétent ou crédible sur des sujets qu'il ne maîtrise pas. Il s'agit pour lui d'être capable de se former sur le tas, de produire rapidement un livrable pour un client ou d'apprendre par essai et erreur au cours de la réalisation d'une tâche. Le terme « montée en compétence[96] » est utilisé par les acteurs pour décrire cette pratique et présente, à cet égard, un intérêt sémantique.

Pour les consultants, la montée en compétence fait référence à une forme *d'apprentissage situé* : on monte en compétences sur un sujet ou une mission, dans un contexte particulier, avec des objectifs clos dans le temps et dans l'espace. L'opération n'est pas pérenne, elle doit être renouvelée à chaque mission. La notion renvoie par ailleurs à un phénomène dynamique et actif : la compétence en jeu ici n'est pas un capital statique mais un flux qui circule en relation avec l'environnement. Enfin, le terme illustre la tension inhérente au travail d'apprentissage des consultants, comme s'il s'agissait d'une côte à franchir le plus rapidement possible, le long de la courbe d'apprentissage.

---

[96] Ici, la notion de compétence renvoie à la capacité des consultants à agir au cours de leurs missions et inclue à la fois l'intelligence, l'habileté et l'efficacité. Bien que le terme ait parfois un sens différent dans la littérature, articulé autour de catégories distinctes, nous avons choisi de le conserver car correspond au vocabulaire des acteurs. Pour un effort de clarification de la notion de compétence dans la littérature scientifique, voir par exemple Durand (2006).

On a tendance à supposer que la montée en compétence concerne uniquement les jeunes consultants et s'observe au début des missions, quand le travail d'apprentissage est exacerbé. Cette remarque n'est pas dénuée de vérité. Nous observons néanmoins qu'il s'agit d'une constante de la pratique qui touche également les profils plus expérimentés, et peut avoir lieu à n'importe quel moment. Entre le novice et l'expérimenté ; entre le début et la fin des missions, il existe une différence de degré et non de nature dans le phénomène. Ainsi, à chaque nouvelle mission, les consultants doivent s'enquérir du contexte, creuser des sujets techniques récents, porter un regard réflexif sur leur pratique, analyser la psychologie des personnes, convaincre leurs clients et donc entrer dans une démarche d'apprentissage liée à une situation ponctuelle. De plus, chaque mission peut être fractionnée en tâches qui ont leur autonomie et leur nouveauté propres : en poste depuis plusieurs mois, il n'est pas rare qu'un consultant doive produire un livrable spécifique, étendre son périmètre d'actions, travailler pour un nouvel interlocuteur, faire un audit complémentaire sur le terrain ou toute autre activité contribuant à renouveler le processus d'apprentissage. De manière assez contre-intuitive, on remarque que les consultants expérimentés sont souvent plus exposés aux difficultés inhérentes à l'apprentissage, dans la mesure où ils sont moins « protégés » que les juniors des aléas du système-client par le collectif.

Dans ce chapitre, *notre objectif est d'étudier la montée en compétence des consultants comme opération particulière de mise en valeur*. Nous avons vu dans les développements précédents que le degré de personnification de la prestation est élevé, et qu'il justifie un engagement exacerbé des professionnels dans leur pratique. ConsultCorp ne vend pas seulement des prestations, le cabinet met à disposition des individus dont la subjectivité est façonnée dans l'action, au contact du terrain et des clients. Dans les propos qui suivent, nous nous penchons sur des mécanismes qui, en permettant l'apprentissage situé des consultants dans des situations complexes, contribuent à façonner cette subjectivité et portent l'engagement des individus dans leur pratique.

La montée en compétence est considérée comme une forme particulière de mise en valeur du service, en ce qu'elle permet aux acteurs de se constituer, dans l'action, comme des professionnels compétents, *c'est à dire à la fois sujet mais aussi objet de valeur*. La capacité des consultants à délivrer un service approprié est indissociable de leur aptitude à se former sur le terrain au contact de leurs clients ; aptitude qui repose sur un ensemble de techniques

impliquant une transformation des acteurs eux-mêmes. Nos questions de recherche peuvent être formulées ainsi : comment les consultants parviennent-ils à se rendre compétents très vite, sur des sujets qu'ils découvrent ? Quelles sont les mécanismes d'apprentissage qu'ils utilisent pour se former « sur le tas » dans des situations et au contact d'interlocuteurs en permanence renouvelés ? Dans quelle mesure cet apprentissage situé façonne l'engagement des consultants dans leur pratique ?

Notre argument est le suivant : trois mécanismes sociocognitifs et matériels sont particulièrement importants dans le processus de montée en compétence des consultants. D'abord, une *capacité d'exploration* qui mobilise des aptitudes cognitives de survol et de reconnaissance, ainsi que des méthodologies simples permettant de puiser l'information au contact du terrain et du système-client. Ensuite, une *capacité de mobilisation* du collectif interne du cabinet qui fonctionne comme un renfort des individus sur le terrain, leur permettant de gagner du temps et de se protéger des aléas du système-client. Enfin, une *capacité de formalisation* très spécifique qui permet de re-décrire les situations à partir de schèmes de pensée opératoires et facilement communicables. En investiguant ces mécanismes, nous constatons finalement que la montée en compétence des consultants est traversée par une tension entre compétence et crédibilité qui alimente une « culture du stress » et un engagement fort des professionnels dans leur pratique.

Comprendre la montée en compétence des consultants implique donc de poser un regard sur des mécanismes par nature hybrides, situés, difficiles à saisir en ce qu'ils relèvent des ficelles du métier de consultant. L'approche ethnographique est particulièrement favorable à ce genre de réflexion qui, en montrant que l'apprentissage n'est pas seulement un processus cognitif indépendant, trouve son inspiration dans le courant pragmatiste du *knowledge as situated practice* (Cook et Brown 1999, Orlikowski 2002, Carlile 2002). Il nous a semblé nécessaire de dépouiller le consultant des images trop marquées que l'on trouve parfois dans la littérature – comme celle de l'expertise extérieure, de la domination intellectuelle, de l'arrogance, ou de la manipulation – pour observer, au plus près du terrain, la façon dont des professionnels consciencieux délivrent un service dans des situations parfois périlleuses. Et quand les phénomènes cognitifs sont rassemblés dans des interactions sociales et matérielles, c'est notre regard sur l'apprentissage et la connaissance située qui mérite d'être mis en perspective. Une

discussion ouverte sur les formes de connaissance mobilisées par les consultants au cours de leur mission semble un moyen intéressant d'y parvenir.

Dans la section suivante, nous présentons une brève revue de littérature sur la connaissance et l'apprentissage des consultants. En particulier, nous plaidons pour une vision pragmatiste du savoir comme phénomène actif et intriqué dans des relations et des dispositifs techniques. Nous présentons ensuite en section 3, à partir d'une vignette ethnographique détaillée, les principaux enjeux de la montée en compétence. Dans les trois sections suivantes, nous analysons en détail chacun des mécanismes qui permettent aux consultants de devenir compétents très vite dans des environnements inconnus. Dans la section 7, nous revenons sur la tension pratique entre compétence et crédibilité qui structure la montée en compétence, avant d'analyser, pour conclure, cette forme particulière de mise en valeur à laquelle renvoie l'apprentissage situé.

2. La montée en compétence comme connaissance située

Les travaux sur l'apprentissage et la connaissance dans les organisations peuvent, grossièrement, être rangés dans deux catégories. D'une part, (1) une littérature abondante, inspirée par la métaphore de l'*information processing* (Cyert and March 1963, Huber 1991, March and Simon 1958) et par certains travaux classiques sur l'apprentissage adulte (Kolb 1984, Mezirow 1991), assimile ces phénomènes à des processus cognitifs. La connaissance y est dépeinte comme statique et résultant d'un travail intellectuel, comme quelque chose que l'on peut posséder, créer, codifier, convertir, transférer et partager (Hansen 1999, Hedlund 1994, Nonaka, 1994, Nonaka and Takeuchi, 1995). Dans cette perspective, qu'Empson (2001) qualifie de *knowledge as an asset perspective*, la connaissance est une *empowering resource* (Drucker 1994), souvent considérée comme tacite ou explicite selon le découpage proposé par Polanyi (1966).

D'autre part, (2) plusieurs contributions, qu'Empson (2001) intègre cette fois dans la perspective *knowledge as a process*, cherchent à nuancer cette vision orthodoxe de la connaissance en la présentant comme un processus actif, collectif, situé et conditionnel (Brown and Duguid 2001, Lave and Wenger 1991). Car manifestement, tout ce que nous comprenons (ou savons faire) ne peut être expliqué en référence au savoir que nous possédons

(Brown and Duguid 1998, Cook and Brown 1999, Tsoukas 1996, 2005, Wenger 1998). Ainsi, pour Lave et Wenger (1991), l'apprentissage est avant tout un processus social rendu possible par la participation à des "shared practices of knowing" omniprésentes dans les organisations. Action et connaissance sont interconnectées dans les pratiques des individus au travail (Gherardi 2000, 2001) ; l'apprentissage étant le résultat d'un engagement continu et situé des praticiens dans leur environnement. Les travaux d'Orlikowski (2002) sur les organisations high-tech géographiquement éclatées vont dans le même sens : elle y montre que la compétence des salariés ne consiste pas à appliquer de manière experte une connaissance centrée sur un domaine spécifique, mais réside dans une capacité, interactive et sociale, à partager l'information au cours d'échanges pratiques. A la logique d'accumulation des connaissances se substitue celle d'adaptation, dans la mesure où des pratiques singulières doivent en permanence être développées sur site. Et pour Lave (1993), c'est une erreur de penser, comme le font beaucoup de chercheurs sur l'apprentissage et l'éducation, que la connaissance peut être dissociée de son contexte et acquise sous forme de données purement abstraites ou d'approches universellement applicables.

Cette conception résolument pratique de la connaissance multiplie les ponts avec différentes contributions qui soulignent la dimension matérielle de l'apprentissage situé et des phénomènes cognitifs. Ainsi, pour n'en citer que quelques-uns, les travaux de Goody (1979) sur la raison graphique, les développements multiples de la théorie de l'Acteur-réseau (Callon 1986, Latour 1987, 2005) ou encore les théories de la cognition distribuée (Suchman 1987, Hutchins 1995, Hutchins et Klausen 1996), ont contribué à incarner les phénomènes de connaissance dans un monde d'objets. Le mouvement est parfaitement logique : si l'on bascule d'une vision cognitiviste du savoir à une prise en compte de sa pratique située, l'attention se porte naturellement vers les artefacts qui peuplent, agencent et performent les pratiques des individus. La connaissance devient le produit ou l'effet d'un réseau d'actants hétérogènes, humains et non humains, qui composent les organisations (Law 1992, Latour 2005). En matière d'apprentissage, ce sont sans doute les technologies intellectuelles et littéraires qui sont les plus répandues et dont le rôle est déterminant. Elles permettent de dépasser les limites inhérentes aux mécanismes de l'intellect par la mise en ordre, la stabilisation et le stockage des données cognitives (Goody 1979). Leur fonction est également sociale : elles servent de support à l'interaction en canalisant les comportements (Cooren 2004) et en assurant le partage de schémas cognitifs (Werr et Stjernberg 2003). Les travaux

récents d'Orlikowski (2005, 2007) plaident également pour une meilleure prise en compte de la matérialité dans l'étude des organisations et des pratiques de connaissance (*knowledgeable practice*) qu'on y observe. L'auteur propose ainsi d'enrichir ses travaux précédents : "a practice view of knowledge (Orlikowski 2002) leads us to understand knowing as *emergent* (arising from everyday activities and thus "always in the making"), *embodied* (as evident in such notions as tacit knowing and experiential learning), and *embedded* (grounded in the situated socio-historic context of our lives and work). And to this list I want to add another critical dimension, and that is that knowing is also always *material* (Orlikowski 2005, p.2, emphase dans le texte)". Elle introduit notamment la notion d'échafaudage de la connaissance (*scaffolding human knowledgeability*) pour comprendre les dispositifs, temporaires et portables, qui permettent de faire tenir ensemble des éléments composites et émergents dans une logique générative.

Notre analyse de la montée en compétence des consultants relève de ce second courant, d'inspiration pragmatiste, qui fait de la connaissance une pratique hybride et située. Nous considérons donc qu'au lieu de prendre comme point de départ l'expertise du consultant, pour en étudier les ambiguïtés et les ressorts langagiers, il est intéressant de se pencher sur ce que *font* les professionnels et d'investiguer les mécanismes concrets qui permettent leur montée en compétence. Nous nous penchons ainsi sur les ressorts actifs de l'apprentissage des consultants, sur les multiples appuis qui leur permettent de circuler dans des environnements nouveaux. Ces appuis sont cognitifs, sociaux, matériels ; ils sont mobiles et intriqués, ils se découvrent dans l'action. En privilégiant une approche ethnographique, nous cherchons à poser un regard nouveau sur une problématique au demeurant bien connue de la littérature en management. Car les consultants sont d'illustres représentants de l'économie de la connaissance et des *knowledge workers* (Starbuck 1992, Alvesson 1993) qui la peuple. Leur rôle, en tant que producteur et pourvoyeur de connaissance dans les organisations, a largement été investigué. Ainsi, Canato et Giangreco (2012) proposent une typologie de ces rôles autour de quatre figures : *information source* (Abrahamson 1991, Brown et Eisenhardt 1997), *standard setter* (Sturdy 2009), *knowledge brokers* (Hargadon 1998, Werr *et al.* 1997, Werr and Stjernberg 2003, McKenna 2006) et *knowledge integrators* (Bessant and Rush 1995, Tyre et Von Hippel 1997). Néanmoins, dans ces études, la connaissance est surtout considérée comme une ressource du consultant, une donnée statique acquise à l'extérieur de l'organisation cliente, qu'il s'agit de fournir, de disséminer, d'intégrer ou de transférer. Très

peu de travaux existent sur la pratique située grâce à laquelle les consultants apprennent et créent de la connaissance dans les organisations clientes, sinon pour pointer les jeux de langage et les effets de mode auxquels ils sont soumis.

Car, nous l'avons vu en introduction, la discussion sur la pratique du conseil et la connaissance mobilisée par les consultants est captive d'une opposition binaire entre une approche fonctionnaliste et une approche critique du métier. D'une part, un modèle de « rationalité technique » (Schön, 1983) largement cognitiviste, selon lequel une profession se construit sur la base d'un corpus de connaissances « specialized, firmly bounded, scientific and standardized » (p.23). D'autre part, des contributions plus proches des sciences sociales qui prônent la prise en compte de la dimension rhétorique et culturelle de la pratique pour alimenter un soupçon sur l'efficacité du conseil. Dans cette étude, nous cherchons à montrer qu'une telle purification nous éloigne de la réalité du terrain, et que si les acteurs multiplient les interactions et développent des mécanismes de communication, ils n'en ont pas moins une fonction cognitive claire et nécessitent la mise en place d'appuis formels très spécifiques. Malgré les avancées notoires que permettent des concepts comme la *reflection in action* (Schön 1983) ou *l'action learning* (Revans 1971), nous manquons encore d'études empiriques sur la façon dont les knowledge workers deviennent compétents dans les multiples environnements qu'ils rencontrent. L'objectif des propos qui suivent est d'apporter dans ce domaine une contribution qui épouse le niveau de sophistication des recherches récentes sur la connaissance comme pratique.

3. Enjeux et paradoxes de la montée en compétence des consultants

La vignette ethnographique suivante relate un échange entre Thomas[97] et son manager de ConsultCorp au cours d'une réunion de coaching. Elle capture, en quelques lignes, les principaux enjeux de la montée en compétence, par une formulation qui nous semble particulièrement juste. Dans cet extrait, Thomas commence par exposer à son coach les difficultés rencontrées au cours de sa mission :

[97] Comme précisé dans le chapitre méthodologique, Thomas est le pseudonyme utilisé par l'auteur.

Lorsque [mon coach] me demanda comment j'avais vécu ma mission, je lui répondis la chose suivante : « maintenant je peux dire que ça s'est bien passé, mais sur le coup c'était difficile ». Je lui fis ensuite part de ma perception de la « montée en compétence », selon le terme consacré, et de cette difficulté, de cette fébrilité qui caractérise le consultant tenu à produire très vite de la valeur. Je conclus la discussion par cette remarque : « en tous cas, si je devais le refaire aujourd'hui, je ferais les choses différemment ». Il me répondit : « voilà une remarque de consultant. Tu es arrivé dans un environnement inconnu, tu as appris quelque chose, tu en as tiré des conséquences et des axes de progrès pour l'avenir. C'est tout notre métier […] ». (Notes de terrain, mars 2010)

On perçoit d'emblée ici la tension qui structure la montée en compétence des consultants. Les clients attendent de ces derniers qu'ils fassent tout de suite une différence par leur contribution, quand bien même les professionnels découvrent les ressorts du système-client[98] et de la situation dans laquelle ils doivent intervenir. De cette tension naît une posture particulière d'apprentissage dont la difficulté est largement admise (Sturdy 1997, Czarniawska et Mazza 2003). Ainsi, dans cet extrait, Thomas fait remarquer qu'il est parvenu à s'en sortir mais que s'il débutait aujourd'hui sa mission il « ferait les choses autrement ». Ce à quoi le manager répond, assez paradoxalement, « voilà une remarque de consultant ». Cette capacité à apprendre en faisant, à monter en compétence « sur le tas », par essais et erreurs, au contact de problématiques singulières, semble donc être perçue comme étant caractéristique de l'activité. Le manager se livre ensuite à un long exposé au cours duquel il décrit de manière à la fois très libre et, à notre sens, très juste, les principaux enjeux de la montée en compétence :

[Manager] : C'est pour ça qu'il faut aborder les choses avec humilité. Une humilité qui dit : votre métier, je n'y connais rien, alors je ne vais pas essayer de vous apprendre la vie. Par contre, tu es en droit de dire, j'ai bien pris le temps de vous écouter, j'ai bien pris le temps de vous poser des questions, alors maintenant je vais vous dire ce que j'en pense, vous donner une pensée extérieure, nouvelle. Il faut toujours privilégier une approche de prise de recul et surtout poser des questions ouvertes […]. Il y a toujours une phase de tâtonnement, mais il faut la réduire au maximum […]. Entre nous, il faut quand même donner le moins possible

[98] Sur la notion de client dans le conseil voir Alvesson *et al.* (2009), Schein (1997), Arnaud (1998).

l'impression que tu ne comprends rien parce que le client ne va pas trop aimer, au prix que tu lui coûtes. Si sur une mission d'un mois il y a un jour où tu n'apprends pas, t'es mort. Non, il faut arriver avec son humilité, poser des questions ouvertes et avoir un petit glossaire. Tu te mets dans une position d'écoute active, tu vas pouvoir capter des trucs que tu as vu ou entendu, mettre en forme l'existant, comparer ensuite, poser des questions au cabinet, aller voir sur Wikipédia même. Et tu vas voir qu'en très peu de temps tu vas parler comme tes clients, être comme tes clients. Mais le but, attention, ce n'est pas d'être comme eux, c'est d'être légitime et de pouvoir expliquer pourquoi. (Ibid.)

Là encore, le propos peut sembler déroutant tant les paradoxes sont nombreux. Le consultant « n'y connaît rien » mais doit être capable de proposer une pensée « nouvelle » ; le consultant écoute ses client pour finir par « parler comme eux », tout en gardant une « position de recul » et en conservant à l'esprit que son but n'est pas d'être comme eux, « mais d'être légitime et de pouvoir expliquer pourquoi ». Les tensions entre extériorité et intériorité, entre compétence et crédibilité sont explicites.

Ainsi, le manager commence par pointer l'extériorité structurelle du consultant et ses conséquences en matière de compréhension du contexte. Par définition, et quel que soit son niveau d'expertise, le consultant est ignorant du contexte en comparaison des internes qui demeurent sa première source d'information. Mais cette source à un statut particulier : elle sert à produire un décalage. Inutile pour le consultant de savoir autant ou mieux que les internes, il doit savoir autrement. Il ne s'agit pas tant d'apprendre en détail les caractéristiques d'un environnement que de le comprendre a minima pour produire une pensée nouvelle, pour proposer un éclairage différent. Selon les propos du manager, la compétence du consultant ne consiste pas à savoir mieux, *mais à savoir différemment*. L'extériorité est présentée ici comme une opportunité de nouveauté. Pour cela, la prise de recul, la capacité à poser des questions ouvertes et surtout l'humilité sont mises en avant, comme un écho à cette remarque que fait Schein (2001) de manière un peu provocatrice : « humility and ignorance [is] what it takes to be an effective process consultant ».

Le manager explique ensuite à Thomas, « entre nous », comme s'il s'agissait d'une remarque de back office, la tension entre compétence et crédibilité qui structure la montée en compétence. Apprendre sur le tas est une épreuve au cours de laquelle les consultants doivent

faire attention à ne pas se discréditer. On touche là une forme de « management des impressions » (Clark 1995, Clark et Fincham 2002, Clark et Salaman 1998), largement thématisée dans la littérature critique, et qui fait, semble-t-il, partie intégrante de la pratique. Les stratégies cognitives d'apprentissage et les stratégies plus sociales de production de la légitimité du praticien sont indissociables. Et il est indispensable pour le consultant de parvenir, en toute bonne foi, à donner le sentiment qu'il est en maîtrise, qu'il comprend ce qu'on lui demande, quand bien même ce n'est pas le cas. Après quoi, en passant, le manager précise les multiples opérations sociocognitives, les appuis matériels qui permettent la montée en compétence, depuis les techniques de captation jusqu'à la capacité de mise en forme, en passant par la mobilisation du collectif interne et le recours à différentes bases de données ou outils internet. Nous reviendrons sur ces éléments au cours de la discussion. A ce stade, il est intéressant de noter que l'humilité d'entrée qu'il préconisait laisse la place à un comportement actif et outillé de compréhension et d'action sur la situation.

Finalement, le manager conclut le propos sur la nécessaire proximité que le consultant doit entretenir avec ses clients : « il faut parler comme eux », « être comme eux ». Monter en compétence, c'est donc aussi apprendre à créer *une forme de connivence*. S'il mentionnait plus haut la pensée extérieure, le manager pointe maintenant ce qu'on pourrait appeler une *pensée sympathique* nécessaire à la pratique du conseil. Nous employons le terme dans son sens presque musical de « vibrer à la même fréquence », ou du moins « être en accord avec » quelqu'un. Que ce soit pour conseiller, aider ou « challenger » son client, le consultant doit parvenir à créer de la proximité. Cette remarque est illustrée dans de nombreux travaux qui, comme nous l'avons montré en introduction de la thèse, prennent la relation client-consultant comme point d'entrée dans l'analyse du conseil. Sturdy *et al.* (2009) vont d'ailleurs jusqu'à étudier le rôle de l'humour dans la gestion de la relation client par les consultants.

Dans sa sociologie du conseil en management, Villette (2003) fait la remarque suivante :

> Pour réussir, un cabinet de conseil doit disposer d'une main d'œuvre adaptable, polyvalente, capable d'acquérir très vite des compétences variées et surtout particulièrement zélée. Les consultants doivent s'imposer face aux salariés des entreprises clientes, comprendre les problèmes « mieux » et en tous cas plus vite que les autres, pour justifier leurs honoraires. Ils y parviennent souvent de justesse au prix d'un surcroît de travail. Comment les cabinets parviennent-ils à obtenir de leur personnel un surcroît d'engagement dans le travail ? (Ibid., p66)

On voit ici que Villette (2003) se pose une question similaire à la nôtre. Son angle d'analyse est néanmoins différent. Pour l'auteur, les consultants parviennent à savoir « mieux » que leurs clients au prix d'un « surcroît de travail » ; la montée en compétence des consultants reposant tout entière sur un zèle particulier qui, selon l'auteur, est motivé par des incitations extérieures, comme un salaire élevé et la promesse d'une promotion rapide. Si cet argument n'est pas dénué de vérité, il ne dit rien sur les mécanismes concrets, cognitifs, sociaux et matériels, qui permettent aux consultants de devenir compétents très vite dans des environnements inconnus. Car le consultant ne doit pas seulement savoir mieux, il doit savoir différemment, il doit créer de la connivence. L'argument de Villette (2003) ne dit rien sur les formes pratiques que prend cet engagement des individus dans leur travail qu'il qualifie de « zèle particulier ». C'est le sujet qui nous préoccupe ici, car au-delà d'une capacité de travail adossée à des mécanismes incitatifs, le consultant doit trouver des moyens pratiques de composer avec les multiples situations qu'il rencontre et de donner corps à l'engagement particulier qui est le sien.

On entrevoit donc dans cette vignette ethnographique les principaux enjeux de la montée en compétence. Elle repose sur des mécanismes sociocognitifs, des appuis matériels, changeants et hybrides, qui se saisissent dans le feu de l'action. Dans les pages qui suivent, nous choisissons de porter notre attention sur un nombre limité d'entre eux, qui nous semblent particulièrement significatifs : une capacité d'exploration qui permet de rassembler, de stocker et de structurer l'information pertinente ; une capacité de mobilisation du collectif interne du cabinet pour gagner du temps et se protéger des aléas du système-client, et enfin une capacité de formalisation qui consiste à produire rapidement une « photo » des situations facilement communicable.

Toutefois, avant d'entrer plus avant dans la description de ces mécanismes, deux remarques préliminaires s'imposent. D'abord, si, comme nous le faisons, (1) on considère la montée en compétence comme une activité pratique et située, sans cesse renouvelée au cours des missions, on trouvera dans l'étude de ses mécanismes une grande proximité avec la pratique du conseil elle-même, au sens plus classique de l'accompagnement ou de la résolution de problème. Nous l'avons dit en introduction, les opérations de mises en valeur sont constitutives de la valeur du service, façonnée en pratique. Cette proximité n'est donc pas

surprenante et la compréhension progressive des enjeux d'une mission contribue à l'ajustement du service proposé. Néanmoins, l'étude de la montée en compétence reste focalisée sur les phénomènes d'apprentissage et laisse de côté les schémas d'intervention plus élaborés. Ensuite, (2) traiter de la connaissance et de l'apprentissage sous un angle pragmatiste est toujours une gageure, car le sujet impose au chercheur d'inventer un vocabulaire qui permette à la fois de rendre compte de la réalité emmêlée du terrain et de répondre aux exigences de clarté et de pédagogie de l'analyse. Les trois capacités retenues ne sont donc pas mutuellement exclusives ; au contraire, elles sont intriquées et indissociables.

4. Une capacité d'exploration pour rassembler, stocker et structurer l'information pertinente

La montée en compétence du consultant repose d'abord sur une capacité d'exploration. En permanence lancé dans des environnements inconnus et sur des problématiques nouvelles, le consultant doit parvenir à être opérationnel rapidement, en puisant une information utile et utilisable sur le terrain. L'enjeu ici est, selon le mot d'un consultant expérimenté, de « glaner très vite un maximum d'éléments d'information pour devenir opérationnel » (Notes de terrain, février 2011). Savoir explorer c'est savoir « capter » ce qui se passe, observer et comprendre partiellement, c'est prélever des morceaux d'informations pour les stocker et les employer à bon escient le moment venu. Par définition, les internes sont les mieux à mêmes de connaître l'environnement dans lequel ils évoluent ; c'est donc auprès d'eux, en les observant et en les interrogeant, que le consultant obtient une grande partie de l'information nécessaire à sa montée en compétence. Quelle que soit son expertise initiale, l'apprentissage du consultant repose sur cette capacité à s'approprier un contexte au contact des internes. Toutefois, nous allons voir que cette aptitude ne nécessite pas nécessairement une connaissance approfondie des sujets ou une capacité de mise en œuvre.

Le terme exploration est emprunté à March (1991b) qui l'a familiarisé dans le cas de l'apprentissage organisationnel. Pour l'auteur, « exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation » (p.71). Vischer (2001) fait également référence au « méthodologies exploratoires » des consultants qui, sans être très analytiques, permettent d'aller puiser l'information dans le système-client. On pense notamment ici aux méthodologies d'audit,

d'organisation de groupes de travail, de « créaplan », de SWOT, de recherche des causes d'un dysfonctionnement, etc. Des méthodologies plus élaborées comme le *balanced scorecard* peuvent également entrer dans cette catégorie[99]. Notre utilisation du terme exploration est proche de ces deux notions : il s'agit de décrire *une forme de compétence qui opère dans, par et pour la recherche d'informations sur le terrain*.

4.1. Se préparer : pensée en kit et survol

Le travail d'exploration nécessite une préparation. Pour capter les informations pertinentes sur le terrain, encore faut-il pouvoir s'y repérer et interagir avec les internes. Ainsi, avant d'arriver chez un nouveau client, le consultant effectue des recherches à partir de différentes sources. La prise de connaissance de la « propale » est un impératif : elle permet de s'enquérir des détails de la mission vendue, et constitue une première entrée en matière. Dans certains cas, les cabinets mettent à disposition de leurs employés des documents préparatoires qui rassemblent les informations pertinentes sur un client, sur un secteur, sur une problématique particulière. Ces documents jouent à la fois le rôle de prothèse cognitive et d'aide-mémoire. A titre d'exemple, ConsultCorp propose à ses salariés des « kits d'accueil » rédigés par des consultants en mission chez un client et destinés aux nouveaux arrivants sur le compte. Dans la vignette ethnographique suivante, Thomas décrit le kit d'accueil de son client Maison-Mère :

Avant d'arriver sur le terrain, j'ai pris le temps de parcourir le kit d'accueil Maison-Mère de ConsultCorp, sorte de document de référence rédigé par mes collègues en mission chez le client et qui présente les principaux éléments de contexte : historique, volumétrie, métiers, enjeux principaux, positionnement du cabinet. Mon manager a été clair : « tu dois tout connaître sur le bout des doigts pour la première rencontre client. Ça permet de maîtriser le

[99] Ces méthodes s'apprennent, constituent une compétence formelle à part entière, et la capacité à réaliser un bon audit (cadrer le besoin, préparer les questionnaires, choisir les cibles, trouver un mode d'interaction pertinent, tester les analyses, trouver un mode de restitution approprié, etc.) détermine la qualité des solutions proposées et la possibilité de les mettre en œuvre de manière efficace. Au reste, leur complexité varie en fonction du sujet, du cabinet de conseil et du consultant qui les appliquent. Néanmoins, elles ne sont pas comparables au « prêt à penser » des méthodologies analytiques car elles servent essentiellement à recueillir de l'information.

vocabulaire, les acronymes, les ratios du marché et d'éviter de faire une boulette ». (Notes de terrain, novembre 2010)

Dans l'exemple présenté ici, le kit d'accueil est un document PowerPoint de 80 pages, très graphique, structuré autour de cinq chapitres de présentation du groupe, de l'entreprise, de son métier, de son programme de fusion et de ses principaux outils. Après la description du secteur et de l'organisation de l'entreprise, son « métier » est longuement détaillé, c'est-à-dire, ici, différentes prestations d'efficacité énergétique, dans leurs aspects les plus techniques. Car si par expérience le consultant peut acquérir une certaine connaissance des fonctions supports (relativement standard) d'une firme, son ignorance du métier est plus fréquente, et c'est pour monter en compétence sur ces sujets techniques que les documents préparatoires sont les plus utilisés. Par ailleurs, le kit d'accueil a ceci de particulier qu'il se termine par une longue liste d'annexes qui présentent de manière synthétique les missions effectuées par ConsultCorp chez le client, ainsi que les offres du cabinet qui y sont associées. C'est donc à la fois un document facilitant la compréhension du contexte d'intervention et un support pour la présentation du consultant et du cabinet.

Le kit d'accueil de Maison-Mère répond à deux impératifs dans sa composition. D'une part, il doit être simple et pédagogique pour être facile d'accès aux nouveaux arrivants. Pour cette raison, il est réalisé sous PowerPoint et les schémas explicatifs sont systématiquement préférés au texte. D'autre part, comme le fait remarquer un manager senior :

Il doit intégrer au maximum les documents de l'entreprise cliente pour pouvoir être repris tel quel dans nos présentations. Le kit d'accueil c'est à la fois une source d'information, mais c'est aussi une ressource qu'on doit pouvoir utiliser chaque fois que le client nous demande un livrable, en particulier pour les éléments de contexte. (Notes de terrain, novembre 2010)

Les consultants en mission consacrent des ressources significatives à la rédaction et l'actualisation de ces documents. Ils sont courants dans les cabinets de conseil et incarnent une forme de *pensée en kit*, caractéristique de la pratique, qui présente une information préparatoire synthétique, opérationnelle, prémâchée. Toutefois, de telles prothèses cognitives ne sont pas toujours à disposition.

Dans certains cas, la préparation du consultant consiste à « survoler » une masse importante d'informations, généralement trouvées sur Internet ou dans les documents de communication du client. Dans la vignette ethnographique suivante, Thomas doit effectuer en très peu de temps un travail préparatoire à une démarche d'audit métier en production énergétique. L'exemple est significatif dans la mesure où on lui demande d'auditer un sujet auquel il est étranger. Il est certes accompagné d'un expert interne, que nous appelons Denis, mais reste en charge de la rédaction du rapport d'audit et des préconisations. Thomas sollicite donc directement Denis pour se préparer :

Je retrouve Denis dans son bureau après la réunion […]. Je lui demande de la documentation sur laquelle travailler « en amont » pour me familiariser avec les sujets, et il me donne un « [document de formation] des chefs d'équipes » [de techniciens], produit par le pôle outils et méthodes de Maison-Mère. Le document, composé de quatre fascicules et deux CD-ROM, est très technique puisqu'il s'agit d'une « formation de contremaître en génie climatique ». Je le remercie d'avoir trouvé à occuper mes cinq prochaines soirées. Il me répond : « mais va pas lire tout ça avant l'audit, ce n'est pas la peine, tu vas te faire des claquages au cerveau ». (Notes de terrain, juillet 2011)

Les enjeux de familiarisation ne relèvent plus ici de la maîtrise d'une information prémâchée ; au contraire, la tâche consiste à « survoler » un document interne en se concentrant sur quelques éléments spécifiques. Thomas précise sa démarche :

Compte tenu de la longueur (plusieurs centaines de pages) et de la complexité du document, je me contente de le survoler. Je me concentre sur les types de chaudière et leur fonctionnement, en lien avec les prestations P1, P2, P3. Je creuse la partie travaux qui est plus complexe. Je vais ensuite discuter avec le responsable qualité de l'entreprise, dont je suis proche, qui prend le temps de m'indiquer les spécificités de chacun des sites que nous allons visiter et a également la gentillesse de m'expliquer les nuances entre une chaudière à tubes d'air et une chaudière à tubes de fumée, car il faut admettre que je n'ai pas tout compris. Après quoi je demande quelques informations à une collègue sur la personnalité de Denis. (Notes de terrain, juillet 2011)

Les données rassemblées en survolant le document servent de préalable à une interaction avec une interne qui fournit au consultant des informations spécifiques et circonstanciées sur les points techniques, les sites et les personnes qui vont être vus. Certaines notions ont d'ailleurs été spontanément approfondies par le consultant en fonction de critères propres à la situation (leur complexité, leur pertinence anticipée, les points faibles du consultant, etc.). Par ailleurs, des préoccupations d'ordre relationnel sur la personnalité des interlocuteurs sont associées aux préoccupations cognitives. On voit donc que l'exploration nécessite un travail de repérage qui s'appuie tantôt sur des prothèses cognitives, tantôt sur une capacité de survol d'une masse d'information. Dans les deux cas, la préparation consiste essentiellement à *acquérir les moyens de comprendre* les enjeux qui émergeront sur le terrain, au contact des internes et des problématiques concrètes. L'érudition du consultant, si tant est qu'on puisse la qualifier ainsi, est ponctuelle et opérationnelle : elle doit « donner des clefs de compréhension», selon le mot des acteurs, pour creuser les sujets dans le cadre d'une interaction directe avec des spécialistes. Il faut préciser pour conclure que les notions de « pensée en kit » ou de « survol » ne sont pas mentionnées ici dans un registre critique ou dévalorisant. Cette forme de légèreté dans l'apprentissage que l'on observe sur le terrain est tout entière tournée vers l'efficacité et l'économie des moyens cognitifs, compte tenu de l'importance de la charge de travail et des délais d'intervention très serrés.

4.2. Ecrire au kilomètre

Un travail rigoureux d'acquisition des moyens de comprendre est une condition nécessaire à la montée en compétence du consultant. Mais elle n'est pas suffisante. C'est sur le terrain, au contact des clients, que les enjeux se découvrent et que l'effort d'apprentissage est le plus important. La vignette ethnographique suivante relate la façon dont l'audit métier en efficacité énergétique esquissé plus haut a été mené sur le terrain. Thomas y expose le déroulement de son premier entretien :

L'expert technique prend la parole et explique la façon dont les choses vont se passer. Bien que nous n'ayons pas préparé de questionnaire (contrairement à ce qu'il est recommandé de faire), nous avons choisi de structurer l'entretien autour de trois parties : la gestion de l'énergie, la gestion de la main d'œuvre et la gestion des travaux […]. Commence alors une discussion technique sur les méthodes d'exploitation du site et les outils de suivi de l'activité.

La situation est très inconfortable, car je réalise que je ne comprends absolument rien à ce que mes interlocuteurs racontent. C'est comme si tous mes efforts de préparation n'avaient servi à rien ; je prends des notes « au kilomètre », bêtement, je suis convaincu que ce que j'écris est approximatif ou faux, je manque un acronyme sur deux, je ne comprends tellement rien que j'ai même du mal à entendre ce qui se dit. Mais je sais que mon salut réside dans cette prise de note (Notes de terrain, juillet 2011).

Dans notre cas, le travail de préparation n'a pas suffi : le consultant est incapable de suivre la conversation à laquelle il assiste. Il cherche néanmoins à prendre des notes « au kilomètre », c'est-à-dire à inscrire, à « stocker » le maximum d'informations sur la conversation à laquelle il assiste. Dans l'extrait suivant, on peut voir la nature chaotique mais néanmoins technique de la prise de note :

[…] <u>Gestion de l'énergie</u> :
STS - écrêtage jour, enlèvement journalier 760
Unité de cogé
(1er réseau appelle 20 mégas par mois)
Toute la période hivernale on tourne à la cogé
R1W - vendu en postcombustion (vendu moins cher que prix d'achat)
Secours : chaudière de récup qui a possibilité de fonctionner en air ambiant
Rendement 54% - en plein hiver 84%
Outil LIB reprend l'ensemble des consos = outil d'entreprise en service depuis plus de 5 ans
Pour les Cogé tableau Excel, saisie journalière, relevé des températures T1, T7, etc. Seuils d'alerte. […] (Ibid.)

Pas d'exploration sans prise de note, sans un travail méticuleux de consignation par écrit de l'ensemble des échanges. Dans notre cas, l'absence de discrimination dans le travail d'écriture vient compenser le manque de compréhension du sujet. La prise de note est une opération de description qui oblige à l'explicitation, à la clarification du propos. Le contenu de la conversation est ainsi rendu mémorisable et transportable ; il peut dorénavant entrer dans un cycle d'accumulation et de perfectionnement (Latour 1987).

Cette omniprésence de l'écriture dans la pratique du conseil a valu aux consultants d'être qualifiés par certains auteurs (et de nombreux clients sur le terrain) de « porte-crayon ». Nous préférons, avec Callon (2002), utiliser la notion de scribe, qui rend son importance à cette pratique dans le fonctionnement des organisations[100] : « just as spokespersons exist, so do 'wrote(s)-persons' or, more simply, scribes. And more broadly, during the meetings held to draw up the different documents, there is a separation between those who are questioned, instructed to talk and those for the writing up of the information thus provided. There are few scribes and their role is crucial […] » (p.205). On trouve également chez Starbuck (1992) l'idée que les *knowledge workers* fonctionnent comme des cellules enregistreuses (*memory cells*) qui consignent par écrit ce qu'ils observent dans les organisations.

4.3. Produire de la connivence

Pour maintenir la continuité de la description ethnographique, nous allons maintenant nous pencher sur un phénomène d'une nature un peu différente. Dans la vignette précédente, Thomas précise que « sa situation est inconfortable » car il ne « comprend rien » à l'échange auquel il participe. C'est une caractéristique forte de l'exploration : le consultant y est confronté à des environnements inconnus, or l'inconnu expose à des risques, du moins à l'inconfort. Thomas précise :

Je n'ouvre pas la bouche de l'entretien afin d'éviter d'être pris en défaut, je reste extrêmement concentré sur mes notes, je regarde dans les yeux celui qui parle et acquiesce discrètement lorsque le propos semble entendu. Je fais bien attention à rire lorsque tout le monde s'esclaffe. […] Je garde un air dégagé et souriant pour mettre [responsable technique] en confiance. Et pose quelques questions sans danger, qui vont plutôt dans son sens. (Ibid.)

Ici, Thomas met en place une stratégie de communication défensive qui consiste à garder le silence et à imiter les réactions d'humeur de ses interlocuteurs. Il poursuit :

---

[100] Pour une analyse détaillée du pouvoir de l'écriture dans l'organisation, voir également Fayard et Metiu (2013). Ces travaux seront discutés dans le chapitre sept de la thèse.

Ils continuent de me parler comme à un expert avec un air entendu. A la fin de la séance, qui dure plus de deux heures et demi, je suis épuisé. La prise de note demande une concentration importante, en particulier lorsqu'on est ignorant du sujet, que l'on doit faire bonne figure et que l'on doit produire une synthèse de l'audit et des recommandations. (Ibid.)

On constate que l'exploration relève d'une forme de « management des impressions » et implique un effort de maîtrise de soi. Elle nécessite un contact avec des « locaux » qu'il faut mettre en confiance, afin d'en faire des appuis ou relais d'information. Pas d'exploration sans guide avec lequel il faut entretenir, du moins au début, une forme de proximité. C'est le sens de la pensée *sympathique* : chercher à produire de la connivence par les interactions directes avec le client, pour faciliter l'exploration. En s'inspirant des travaux de Goffman (1990) sur la présentation de soi dans la vie quotidienne, Clark (1995) développe largement cette idée. Partant du principe que le conseil relève d'une interaction, il considère que la relation entre consultants et clients est par nature *théâtrale*. Comme au théâtre, la prestation est une performance : le consultant cherche à produire un effet sur la perception que le client se fait d'un événement. Chaque performance est adaptée à une audience et comprend deux régions distinctes : le *front stage* et le *back stage*. L'auteur precise :

> The front stage region refers to the part of the performance which is visible, and at which the audience is present. This is the permanent or fixed, part of an individual's performance, which define the situation for the audience. Burns (1992, p.112) notes that "some time and space [is needed] for the preparation of procedures, disguises or materials, essential to the performance, or for the concealment of aspects of the performance which might either discredit it or be somehow discordant with it". This is the backstage region. In this region the audience is excluded, enabling the performer to relax, "drop his front, forgo speaking lines, and step out of character" (Goffman 1990, p.115). The conduct of the performance is therefore characterized by a considerable degree of risk, danger and uncertainty. Should the veil drop and the back stage be revealed to the audience, the performer is exposed, with the consequence that the audience may conceptualize the role of the performer. (Clark 1995, pp.101-102)

On voit très bien, dans notre cas, cette dualité de la performance du consultant, même si le back stage ne correspond pas à un lieu distinct (comme ce fut le cas au cours de la préparation

au cabinet) mais à un espace distinct : celui de l'écrit[101]. Par ailleurs, le consultant doit combiner, non pas dans une logique séquentielle mais simultanément, les opérations de front et de back stage, c'est à dire une communication directe qui témoigne d'une maîtrise de soi et une écriture au kilomètre qui lui permet de consigner un maximum d'information. Enfin, il faut bien voir que cet aspect théâtral ne consiste pas à produire un effet fictif, qui relèverait d'une forme de manipulation. Il s'agit de produire de l'assentiment, de créer de la proximité, de gagner du temps, pour faciliter l'apprentissage. Et si le consultant « fait parfois mine de connaître », c'est parce que c'est un moyen effectif de monter en compétence.

4.4. Circuler, emprunter, structurer

C'est finalement en multipliant les opérations d'exploration et en circulant dans l'organisation cliente que le consultant parvient à stabiliser une vision précise de la situation, dont il acquiert progressivement une forme de maîtrise. Dans la vignette ethnographique suivante, Thomas poursuit sa description du déroulement de l'audit, et explique la façon dont il structure progressivement son analyse :

Nous recommençons le même exercice l'après-midi et les jours suivants. Au fur et à mesure, certains termes me deviennent familiers, je reconnais certains acronymes que j'avais étudiés en amont. Je suis plus à l'aise sur la partie fonctionnelle qui permet de modifier l'angle d'analyse. Comme nous utilisons toujours la même structuration d'entretien je parviens à compartimenter les sujets et à me créer des espaces de confort dans la discussion. […] J'ai aussi divisé chaque sous thème en différentes thématiques : « processus », « outils », « RH ». […] Et puis il m'est dorénavant possible de placer au cours de la discussion : « on était hier à Villepinte et on a bien vu que sur le suivi des heures P2 il n'y avait absolument rien. A Chalon c'était différent, ils ont mis en place une GMAO, sous [logiciel], mais on sait pourquoi. J'emprunte un maximum d'idées à mes interlocuteurs, pour les tester et les comparer avec celles des autres ». (Ibid.)

[101] Et c'est une règle chez les consultants de cacher leur prise de note aux interviewés.

L'exploration repose sur la répétition de la même procédure d'interrogation et sur une structuration simple des résultats pris en note, qui permet de compartimenter « des espaces de confort dans la discussion ». Il s'agit là d'une démarche inductive classique au sens d'un examen détaillé pour le discernement des constituants ou, au grain le plus fin, d'une identification des similitudes et des différences de la situation. C'est au cours de cet examen que se déploient les processus de catégorisation (sur le plan horizontal) et les processus d'abstraction (sur le plan vertical). Analyser, c'est synthétiser, c'est identifier des patterns et des oppositions, c'est produire des catégories, des schèmes globaux, c'est établir des cartographies. Le raisonnement analogique du consultant, souvent décrit comme un mode de transfert de connaissance inter-firmes, fonctionne ici à l'intérieur de l'organisation cliente. Par ailleurs, le consultant peut aisément réutiliser en front stage ce qu'il a appris au cours des précédents entretiens, ce qui contribue à renforcer sa crédibilité et son aisance intellectuelle. Les analyses partielles sont ensuite soumises à Denis dans le cadre d'un processus itératif. Thomas explique :

Au cours des moments informels, entre les entretiens et pendant les déplacements, je discute avec Denis pour creuser son point de vue, même si je crains toujours de faire une erreur et que je ne parviens pas à établir un rapport cordial avec lui. […] Chaque fois qu'il y a un temps mort, je reprends mes notes et tâche de les mettre en forme, le plus rapidement possible afin que les propos restent frais dans mon esprit. Je clarifie certains points au fur et à mesure avec Denis qui s'est fait rapidement une opinion sur les outils : « le point fort c'est la gestion de l'énergie, avec beaucoup d'outils locaux mais qui font le boulot, et là où ça pêche, c'est clairement la gestion de la main d'œuvre ». (Ibid.)

Le processus décrit ici est itératif : sur la base de ses notes, le consultant « teste » sa compréhension des sujets ; il cherche des appuis extérieurs pour consolider sa réflexion. Mais on voit qu'il est animé, là encore, par des préoccupations liées à sa crédibilité, à la maîtrise de son interaction avec Denis. L'audience du consultant est souvent multiple et changeante : le back stage, face à l'audité, devient un front stage, face à l'expert technique, auprès de qui il doit également faire bonne figure. La souplesse cognitive et sociale que requiert le travail de montée en compétence est poussée à son extrême.

4.5. Connaître, c'est reconnaître

Pour monter en compétence dans un environnement inconnu, les consultants s'appuient sur leur capacité d'exploration. A partir d'une préparation sommaire, de l'apprentissage de quelques termes et éléments de contexte servant de repères cognitifs, ils sont lancés chez un client dont ils ignorent la situation précise. Une fois sur le terrain, l'enjeu est de glaner, de capter un maximum d'informations pertinentes auprès des internes. Pour ce faire, le consultant pose des questions, multiplie les échanges et les interlocuteurs, tachant de consigner au mieux l'information recueillie en cultivant une forme de proximité dans la relation.

Dans cette section, nous nous sommes penchés en particulier sur un travail d'audit, car l'exemple nous paraissait significatif. On suppose généralement que celui qui audite est un expert du métier, des fonctions ou du processus qu'il vient apprécier. Or nous venons de voir qu'il n'est pas rare qu'un consultant explore en auditant, appréhende pour la première fois une situation à mesure qu'il en évalue le fonctionnement. Il ne s'agit pas d'affirmer que tous les audits sont dépourvus d'expertise – on notera d'ailleurs que le consultant est accompagné par un expert interne – ou qu'il soit nécessaire d'utiliser des méthodologies d'audit pour monter en compétence. L'objectif est d'imager un phénomène fragile d'exploration, plus ou moins risqué, plus ou moins outillé, où le consultant arrive dans un environnement inconnu et cherche rapidement, au contact du terrain et des internes, à se faire une image précise d'une situation.

On peut s'interroger sur le type de connaissance produite dans le cadre du travail d'exploration. Car ce n'est pas en quelques jours, même après une bonne préparation, même après avoir interrogé de multiples interlocuteurs, que Thomas va comprendre l'efficacité énergétique, ou le génie climatique, qu'il va « connaître » ces sujets au sens d'une érudition classique ou *d'une capacité à faire*. Ce n'est pas après une démarche d'audit que le consultant sera en mesure de faire fonctionner un centre de production d'électricité. Et pourtant, c'est bien lui qui, en définitive, proposera des solutions d'amélioration. Car il aura pu, et c'est l'enjeu principal de l'exploration, se familiariser avec les sujets, faire parler les gens qui savent, capter l'information pertinente, l'approfondir au besoin, comparer les points de vue. *En ce sens, l'enjeu de l'exploration est de bâtir une aptitude à reconnaître, sur le terrain, au*

contact des internes, les éléments d'information pertinents. C'est ainsi que Latour (1987) définit le savoir : comme une familiarité aux lieux et aux événements. L'auteur explique : « la première fois que nous sommes confrontés à un événement nous ne le connaissons pas ; nous commençons à connaître quelque chose quand c'est au moins la deuxième fois que nous le rencontrons, c'est-à-dire quand il nous est devenu familier. Platon avait raison, connaître, c'est bien reconnaître » (Latour 1987, p.525). Puis, un peu plus loin, il ajoute : « ainsi, ce qui est appelé connaissance ne peut être défini, seule l'accumulation de connaissance peut l'être. En d'autres termes, la connaissance n'est pas quelque chose qui peut être défini en elle-même ou par opposition à l'ignorance ou à la croyance, mais seulement par tout le cycle d'accumulation et de capitalisation » (p.527). Il n'est d'ailleurs pas surprenant que Latour (1987) utilise l'exemple de La Pérouse, explorateur français du XVIIIe siècle, pour imager son argument. Pour l'auteur, la supériorité des explorateurs par rapport aux autochtones est de pouvoir expliciter une connaissance locale qui, dès lors qu'elle est inscrite sur une trace (carte, relevés, graphiques, etc.), devient circulable et peut être concentrée dans un centre de calcul distant, entrant dès lors dans un processus d'accumulation et de comparaison.

Cette conception de la connaissance comme capacité à reconnaître fait écho, dans une tonalité plus sociologique, à un ensemble de travaux en sciences cognitives et en psychologie scientifique[102]. A titre d'exemple, Tulving et Pearlstone (1966, Tulving 1995) nous rappellent que les processus mémoriels qui emmagasinent l'information sont différents de ceux qui la récupèrent. Ainsi, il est possible d'avoir mémorisé une information après y avoir été exposé, sans pour autant se la rappeler explicitement. L'auteur explique : « forgetting occurs not because information in storage is destroyed, but because learned material becomes inaccessible in a large and growing association network […] it is useful to draw a distinction between what information or what traces are *available* in memory storage and what is *accessible* » (Tulving 1966, pp.381-382). Le travail de préparation, grâce aux techniques de survol par exemple, permet au consultant de s'exposer à un maximum d'informations, qu'il pourra ensuite utiliser pour faire sens des situations empiriques et interagir avec les internes. C'est au contact d'indices de récupération présents dans une situation que des données silencieuses peuvent être réactivées.

---

[102] Nous ne disposons ici ni d'arguments formels ni de données empiriques qui permettent d'aborder ces questions en détail. Il s'agit plutôt de présenter, de manière générale, des similitudes d'approche.

De manière compatible, Sperber et Wilson (1989) développent quant à eux ce qu'ils appellent *le principe de pertinence*, en partant de l'idée que « les processus humain sont organisés de façon à produire les effets cognitifs les plus grand possible au prix d'un effort mental le plus réduit possible » (p.1). La pertinence s'évalue à « l'effet contextuel » produit par une hypothèse dans un contexte lui-même construit au cours du processus d'interprétation à partir des contenus de la mémoire du dispositif déductif, de la mémoire générale à court terme, de la mémoire encyclopédique, et de l'information immédiatement perceptible dans l'environnement physique[103]. Selon cette idée, on peut affirmer que les consultants sont des *professionnels de la pertinence*, des experts de l'efficacité cognitive, en ce qu'ils sont rodés à l'utilisation de techniques leur permettant de maîtriser les situations en limitant au maximum leur investissement cognitif.

Par ailleurs, Sperber et Wilson (1989) poursuivent en expliquant que la pertinence d'un énoncé ne relève pas seulement de « l'effet contextuel » d'un énoncé, mais également de mécanismes perceptuels qui contribuent à maximiser cette pertinence - les auteurs parlent alors de pertinence des phénomènes et stimuli. Des stimuli ostensifs, selon le terme des auteurs, servent « à rendre mutuellement manifeste une intention informative » et « doivent satisfaire deux conditions : ils doivent d'abord attirer l'attention des destinataires ; ils doivent ensuite diriger cette attention sur les intentions du communicateur » (Ibid., p.231). Il est donc justifié de refuser une distinction entre des techniques cognitive permettant la compréhension de l'information, et des attitudes permettant de produire de la connivence.

On trouve donc dans ces développements matière à étayer notre conception de l'exploration comme capacité à reconnaître, à partir de techniques que le consultant utilise pour s'exposer et emmagasiner des informations qu'il pourra réactiver ou réutiliser au besoin et en pratique. L'effort consenti par le consultant pour parvenir à cette forme de maîtrise du contexte est circonscrit dans le temps et réduit au maximum : nous verrons par la suite que l'économie des moyens est une logique récurrente de la montée en compétence. A noter également que les stimuli ostensifs sont tout entier inclus dans le travail cognitif et que la performance théâtrale

---

[103] Nous n'entrons pas ici dans le détail de l'argument exposé dans Sperber et Wilson (1989), pp. 180-256.

du consultant, pour reprendre le mot de Clark (1995), est liée à des enjeux de pertinence plutôt qu'à des enjeux de manipulation.

5. Une capacité de mobilisation pour gagner du temps et « capitaliser » sur une connaissance distribuée

Pour devenir compétents rapidement dans des environnements inconnus, les consultants peuvent également compter sur leurs collègues, sur le collectif interne que constituent les autres membres du cabinet. Comme le fait remarquer un manager de ConsultCorp : « un consultant seul, c'est virtuellement un consultant mort. On a tous besoin d'aide ou de renfort à un moment […] et dans ce cas il faut trouver quelqu'un dans le réseau qui puisse vous répondre » (Notes de terrain, janvier 2013). Il est fréquent que les consultants interviennent en équipe chez leurs clients, les juniors étant alors guidés et encouragés à imiter leurs collègues plus expérimentés. Quand il s'agit de résoudre un dysfonctionnement par exemple (car avoir une compréhension précise d'un problème ne suffit pas nécessairement à en trouver la solution) le recours au réseau sociotechnique qu'incarne le collectif interne peut être déterminant, même pour les consultants plus expérimentés[104].

Le dictionnaire TLF définit la mobilisation comme le « fait de faire appel à toutes les forces physiques et intellectuelles d'une personne ou d'un groupe de personnes pour faire face à une situation difficile ». Nous préférons ce terme à celui de collaboration, répandu dans les cabinets, car il souligne l'effort nécessaire, de la part du consultant, pour rassembler une connaissance distribuée dans des dispositifs et parmi les membres du cabinet. La mobilisation n'est pas automatique ; elle suppose un engagement personnel et une compétence sociale de la part du consultant.

[104] Les consultants qui travaillent seuls, car ils sont nombreux, ont généralement un domaine d'intervention restreint, et ont accès à de multiples réseaux extérieurs.

5.1. Savoir où chercher

La vignette ethnographique suivante décrit une séance de travail entre Thomas et un associé de ConsultCorp. Le premier à des difficultés à comprendre les enjeux et certains détails techniques de la mission sur laquelle il travaille. Comme mentionné dans le document de cadrage de la mission, cette dernière consiste à « mettre en place un réseau de centres de santé pour le compte d'une compagnie d'assurance, c'est-à-dire à la fois déterminer les critères d'entrée des partenaires dans le réseau et piloter la mise en œuvre, de manière très opérationnelle, d'une organisation adaptée » (Document de terrain, octobre 2009). Nous allons voir dans l'extrait suivant le rôle d'appui ponctuel joué par l'associé, qui fournit à Thomas des informations générales sur le marché, mais surtout lui indique où trouver l'information dont il a besoin.

Je suis allé trouver [associé] pour lui demander de l'aide sur ma mission centres de santé. Non seulement j'ai beaucoup de mal à comprendre la structure du marché, mais j'anticipe surtout des difficultés dans la mise en place d'un module de géolocalisation pour trouver les centres de santé. […] Bienveillant, [associé] se lève et se dirige vers le paperboard. « Reprenons, dit-il, bon tu connais la différence entre le régime obligatoire et le régime complémentaire de la sécurité sociale, non ?, c'est très simple […] sur le marché il y a les assureurs, les instituts de prévoyance et les mutuelles qui ont chacun leur spécificité […]» Et il se lance dans un cours sur le marché de l'assurance que je saisis à la volée. Il prend ensuite un temps considérable pour m'expliquer où trouver les informations pertinentes : « va chercher sur [outil de gestion des connaissances] les éléments de la formation gestion de projet SI, sinon tu peux aussi récupérer l'étude AG2R sur l'automédication, ça te donnera des choses. Pour la géolocalisation, va voir Stéphanie de ma part, elle t'expliquera, c'est elle la spécialiste du sujet ». (Notes de terrain, octobre 2009)

L'appui cognitif fourni par l'associé est ici limité à quelques repères sur le marché ; son rôle consiste plus à indiquer à Thomas où trouver les ressources appropriées pour répondre à ses questions, qu'il s'agisse de documents ou de spécialistes en interne. Il lui permet de gagner du temps en lui expliquant dans quelle direction chercher et comment utiliser les ressources disponibles à l'intérieur du cabinet. Ces ressources sont distribuées au sein du collectif et dans un système de gestion des connaissances. Leur production et mise à disposition repose sur un

processus singulier que les acteurs appellent « capitalisation » et qui sert d'appui à la montée en compétence du consultant.

5.2. Capitaliser sur ses missions

Chez ConsultCorp chaque consultant est tenu de « capitaliser sur ses missions », c'est-à-dire de transformer son expérience individuelle en une ressource collective formalisée. Comme le fait remarquer un manager senior : « capitaliser, c'est laisser une trace de ce que l'on a fait, pour permettre le partage des connaissances et faire gagner du temps aux autres par la suite, pour qu'on ne s'amuse pas tous à réinventer la roue dans notre coin[105] » (Notes de terrain, février 2012). Il s'agit donc de convertir une connaissance tacite en connaissance articulée et formelle, accessible à tous sur l'Intranet ou les serveurs partagés du cabinet. La notion de capitalisation renvoie ici à une forme d'effet de levier, d'effet d'amplification et d'accélération, associé à la mise à disposition par le collectif d'une masse de connaissance, plus ou moins distribuée dans des outils. Dans la vignette ethnographique suivante, Thomas suit les conseils dispensés précédemment par l'associé et décrit les ressources documentaires à sa disposition chez ConsultCorp :

Je cherche donc à trouver de l'information sur [outil de gestion des connaissances]. ConsultCorp a mis en place un chantier interne dédié à la « capitalisation » et investi régulièrement pour améliorer ses outils de gestion des connaissances. Deux outils principaux sont à ma disposition : l'Intranet grâce auquel je peux trouver les « références » du cabinet et avoir leur descriptif, et un réseau partagé sur lequel différentes ressources sont accessibles. [Une bibliothèque d'images, de formes et de templates est également disponible dans l'Intranet depuis 2012]. (Notes de terrain, octobre 2009)

La figure 5.1 présente une copie d'écran des pages d'accueil des deux systèmes. A gauche, les dossiers partagés sur le réseau, à droite, l'outil Intranet de recherche de références :

---

[105] L'absence de capitalisation présente un danger pour les cabinets pour différentes raisons : elle les rend plus vulnérables au départ des consultants expérimentés, elle limite la diffusion des connaissances au plus grand nombre, elle fait perdre du temps aux consultants qui cherchent des références et conçoivent des démarches d'intervention, elle limite le niveau de standardisation et la qualité des productions.

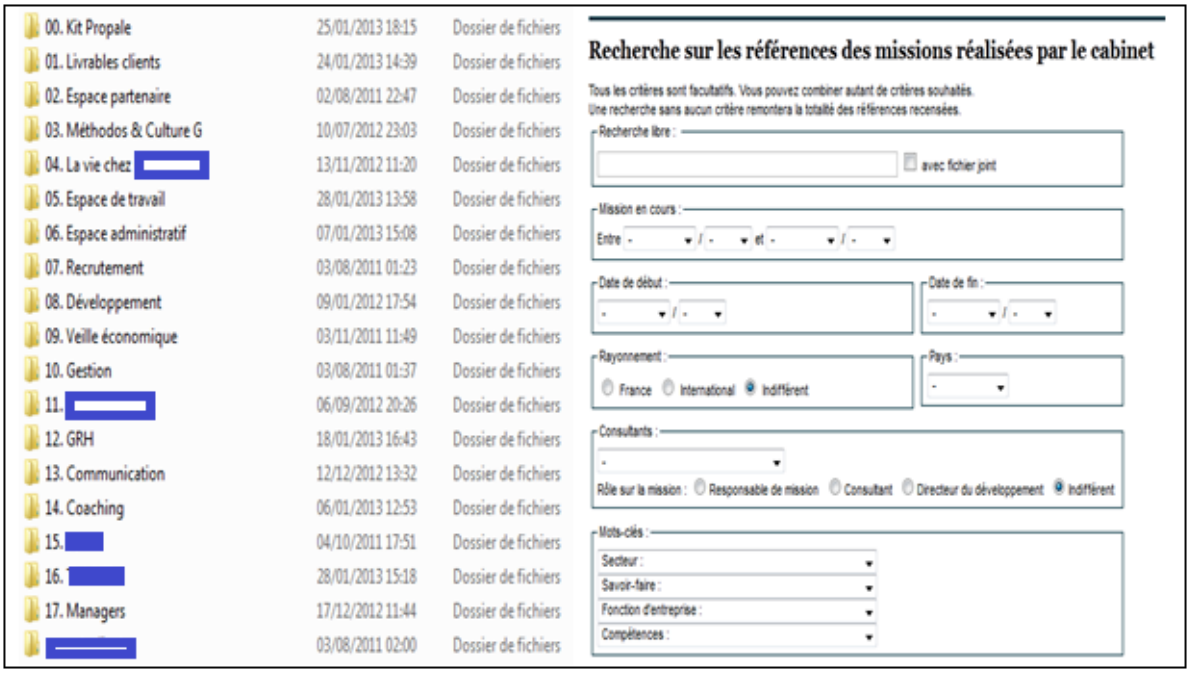

Figure 5.1. Les outils de « capitalisation » sur la connaissance chez ConsultCorp

(Source : document de terrain)

Sur le réseau (à gauche figure 5.1), le consultant peut avoir accès à diverses méthodologies (fichier 03), études sectorielles (fichiers 03 et 09), aux livrables produits par ses collègues sur d'autres missions (fichier 01) ainsi qu'aux différentes « propales » gagnées et perdues par le cabinet (fichier 00). Les autres fichiers sont consacrés à la vie du cabinet et au management. Néanmoins, dans notre cas, Thomas considère que ces fichiers lui sont d'une utilité limitée pour monter en compétences sur sa mission. Il précise :

Les informations à disposition sur le réseau sont sommaires, généralement dépassées, et surtout de qualité très inégale. Beaucoup de méthodologies sont empruntées à des cabinets concurrents ou disparus ; elles sont complexes, associées à une mission, difficiles à réutiliser en l'état. […] Je jette toutefois un œil à la formation et à l'étude AG2R, sans grande conviction. (Ibid.)

A l'inverse, l'outil de recherche Intranet (à droite figure 5.1) est très élaboré. En fonction de critères multiples (secteur, savoir-faire, fonction d'entreprise, compétence, consultant ou date), le consultant peut trouver « les références » des missions du cabinet. A chacune d'entre-elles est associé une « fiche mission » qui expose le contenu, les enjeux et les données

commerciales de la mission réalisée. Les livrables clés sont également à disposition dans certains cas. Thomas précise :

Comme cette mission est la première dans son genre, les références du cabinet me sont d'une utilité limitée, si ce n'est pour voir qui travaille chez mon client et quelques-unes de nos missions passées chez lui. […] Finalement, la capitalisation ne m'est pas d'une grande utilité ici. (Ibid.)

Chez ConsultCorp, la capitalisation demeure néanmoins une obligation professionnelle pour les consultants qui répond à une procédure stricte. La vignette ethnographique suivante en présente un extrait :

3 niveaux de capitalisation sont en place pour toutes les missions gagnées selon leur importance et leur intérêt : à chaque début de mission, rapprochez-vous de votre responsable de mission qui définira le niveau à appliquer sur votre mission.

> *Niveau 1 : mission présentant peu d'intérêt pour ConsultCorp = ne sera pas revendue en tant que référence*
> *Renseigner le champ " En bref " + " Description " pour permettre a minima de savoir en quoi a consisté la mission*
> *Compléter le champ "Nom complet" avec un titre générique représentatif de la mission*
> *Joindre la propale dans l'Intranet […]*
> *Mettre les livrables dans [réseau partagé] […]*
> *Temps estimé […] : 15 minutes*
> *Niveau 2 : mission présentant un intérêt = que l'on pourra revendre en tant que référence sur un savoir-faire*
> *Réaliser une fiche mission et la joindre à la référence de l'Intranet*
> *Mettre la propale dans l'Intranet*
> *Mettre les livrables dans [réseau partagé] […]*
> *Rédiger un Rex ConsultCorp au format court dans l'Intranet*
> *Temps estimé : 4 heures*
> *Niveau 3 : mission représentative d'un ou plusieurs savoir-faire = une référence sur un secteur […]*

Réaliser toutes les étapes de capitalisation niveau 2
Produire un Rex détaillé
Ressortir des livrables les méthodologies à partager
Elaborer une offre éventuellement (décision à prendre avec l'associé du secteur)
Temps estimé : variable […]. (Document de terrain, janvier 2013)

La procédure de capitalisation varie donc en fonction de « l'intérêt » de la mission pour le cabinet, ce dernier étant largement déterminé par son potentiel commercial. Il n'y a d'ailleurs pas de dissociation apparente entre l'intérêt cognitif de la mission (savoir-faire utilisé) et son intérêt commercial (référence sur un savoir-faire ou référence sectorielle). Au reste, seules les missions qui correspondent à une « référence sur un secteur » nécessitent que les consultants fassent un travail de « Rex » et « ressortent des livrables et méthodologies à partager ». On note également que le temps requis pour la capitalisation est mentionné selon une logique qui renvoie à un calcul coût/avantage. C'est un des enjeux forts de la capitalisation : si les deux sont indissociables, l'effet de levier semble plus associé à une possibilité de gagner du temps, d'assurer une standardisation des productions et de faciliter un travail commercial, qu'à l'idée de permettre un transfert de compétences techniques. C'est d'ailleurs un sujet de controverse à l'intérieur du cabinet, où certains acteurs déplorent un manque de « knowledge management » au profit d'une gestion documentaire répondant essentiellement à des enjeux commerciaux.

5.3. Protéger les consultants

Dans le cas décrit jusqu'ici, les références n'ont que peu d'intérêt pour Thomas car la thématique de sa mission est inédite. Par ailleurs, il considère que l'information disponible sur le réseau est trop sommaire pour lui permettre de monter en compétence. Il s'adresse donc directement à la « spécialiste » interne désignée par l'associé, une consultante senior, que nous appelons Stéphanie. Dans la vignette suivante, Thomas décrit la façon dont il est entré en contact avec elle :

Bien que je ne la connaisse absolument pas, il aura suffi d'un bref email pour que Stéphanie me donne rendez-vous le lendemain après sa journée de travail. Elle est passée au cabinet spécialement pour me voir. La rencontre est tout de suite très cordiale, le ton détendu. Je lui

explique la situation, et mon ignorance d'un sujet que je dois traiter rapidement. Elle m'écoute attentivement et répond : « attends, détends toi, une chose est sûre c'est que l'on ne va pas te laisser te débrouiller seul, vu comme tu as l'air stressé […]. On est là pour se serrer les coudes, pour se protéger mutuellement. On va voir avec l'associé si [consultant senior] peut intervenir avec toi sur ce sujet […]. Et pour le fond, tu vas voir, c'est très simple, voici les grandes étapes d'une AMOA SI [le réseau de partenaire doit être accessible sur le site internet du client, et nécessite la mise en place d'un outil simple de géolocalisation et de requête, pour lequel le consultant doit piloter un prestataire] *: cahier des charges ; spécifications fonctionnelles générales ; spécifications fonctionnelles détaillées ; cahier de recette avec fiches d'anomalies ; démo; production* […] *Pour la géolocalisation je pourrai t'aider, mais c'est difficile de se pencher sur le sujet tant qu'on ne connaît pas les problématiques concrètes de ton client ».* (Notes de terrain, octobre 2009)

On voit ici que Thomas peut avoir recours, avec une grande facilité et de manière très réactive, à une aide directe de ses collègues. Les autres membres du réseau font preuve d'une grande disponibilité : la logique de solidarité entre consultants est encouragée chez ConsultCorp (cf. chapitre 4) et fait partie des critères d'évaluation des consultants[106]. Par ailleurs, on constate une fois de plus le rôle cognitif restreint joué ici par Stéphanie dans la montée en compétence du consultant. Elle se limite à une description sommaire des grandes étapes d'un projet SI, dont on comprend qu'elle ne suffira pas pour mener à bien un projet sur le terrain. Bien plus, elle joue un rôle de *stabilisation émotionnelle* du consultant en cherchant à le rassurer. C'est une constante de la pratique : les individus sont « protégés » par le collectif des aléas du système-client, ce qui facilite leur montée en compétence. Dans ce cas, il s'agit d'assurer l'entrée en douceur d'un consultant sur une problématique et de lui faciliter le contact avec le client, mais cette protection peut prendre des formes multiples. Ainsi, un manager senior nous faisait remarquer : « le consultant est très souvent dans une posture inconfortable […], il se trouve qu'en général, les consultants sont protégés de ce genre de situation par le groupe qui leur permet d'absorber des tâches complexes en les découpant en petites actions simples qu'ils prennent en charge individuellement » (Notes de terrain, mai 2011). Dans notre cas, Thomas finit par bénéficier du soutien d'un collègue :

---

[106] Il existe toute une panoplie de critères incitatifs pour encourager la collaboration des consultants, comme les bonus liés au « mérite collectif » d'une équipe.

Je me rends chez le client avec [consultant senior] qui a accepté de m'accompagner, avec la bénédiction de l'associé. Il n'est pas vraiment au courant du sujet, il vient pour me rassurer et faciliter mon apprentissage, il a simplement lu la propale et mon livrable de cadrage. La réunion se passe bien, nous entrons rapidement dans les sujets et faisons un travail définition de la tâche avec le client. Il précise : « en fait j'aurais besoin très rapidement d'un draft éditorial avec une couche grand public sur la médecine de ville, du genre [assurance santé] informe ses clients sur les centres, tu vois… qu'est-ce qu'un centre de santé, les avantages, un mot sur l'approche [assurance santé] qui propose une offre de soin de qualité en secteur 1… Ça ce serait la première couche… et puis une autre couche plus longue pour la partie privée, pour nos abonnés, cette fois avec des petits paragraphes avec des titres, une approche un peu com sur le système des centres. Tu peux voir sur le site de [assurance santé] un peu comme ce qu'on a fait sur la grippe A. Mais je veux qu'on trouve une approche dynamique et commerciale ». Je prends tout en note et lui répond d'un air assuré que je comprends son besoin et que ce n'est pas un problème. C'est [consultant senior] qui fait la conversation pendant que je prends des notes. A la fin de l'entretien, [consultant senior] me fait remarquer que sa présence était finalement superflue. Il m'encourage à poser ouvertement des questions au client : « une chose est sûre c'est qu'on ne te demande pas de tout savoir. Il n'y a aucune honte à poser des questions. Je sors d'une formation sur le développement commercial et la fille [formatrice] nous a bien précisé, comme un argument commercial, qu'il ne fallait pas hésiter à montrer que l'on ne sait pas tout, à poser des questions au client, à t'assurer en permanence que tu as la bonne vision du projet […] Et puis, si tu te trouves pris en défaut, n'hésite pas à dire que tu n'es pas spécialiste mais que tu peux facilement trouver les ressources appropriées au cabinet et revenir vers ton client rapidement avec une solution appropriée ». (Notes de terrain, novembre 2009)

Le collectif interne joue donc un rôle prépondérant de protection, en opérant comme un renfort, un appui facilitant la montée en compétence des individus. Dans l'exemple précédent, le rôle du consultant senior reste limité ; il est néanmoins indispensable à la mise en confiance de son collègue. Dans un métier où la concurrence individuelle est particulièrement développée, on constate chez ConsultCorp des logiques d'entraide développées. Chaque consultant peut mobiliser les autres en cas de besoin, même si cette mobilisation est toujours

un moyen temporaire pour parvenir à une autre exigence : celle de maîtriser individuellement la situation.

5.4. Contrôler les livrables

Si les autres membres du cabinet sont à disposition, le consultant n'en demeure pas moins seul responsable de ses tâches et doit être capable de maîtriser, de manière largement autonome, les enjeux techniques afférents à sa mission. Les managers, souvent plus éloignés des problématiques concrètes du terrain, peinent parfois à apporter un appui régulier aux consultants sur les missions qu'ils pilotent. Comme le fait remarquer un consultant senior :

Franchement, [manager], je ne le vois pas très souvent […] Déjà il est rarement disponible et en plus il est sur des sujets stratosphériques à mon niveau. Il m'aide surtout quand j'ai un besoin sur un livrable. […] Par exemple, pour faire le PMT [plan moyen terme] de la filière X, on a pu se voir pendant deux heures pour faire du brainstorming. Il a quand même une bonne vision […] Il a passé son temps à me challenger et à m'obliger à approfondir. Et puis, il a fait quelques remarques de forme. (Notes de terrain, octobre 2011)

Dans ce cas, le rôle du manager est moins de fournir une connaissance précise du sujet que de « challenger » le consultant sur son travail, c'est-à-dire le mettre en situation d'explicitation de son livrable comme s'il s'adressait à un client, dans un processus presque maïeutique. Nous reviendrons sur cette question dans le septième chapitre, en décrivant les exercices auxquels se livrent des consultants qui cherchent à produire un livrable approprié. Le rôle du collectif dans le contrôle des livrables peut également être plus direct, comme en témoigne la vignette suivante. Thomas y expose la façon dont il a pu solliciter son manager pour une aide ponctuelle de production :

Mon client m'a demandé de faire une étude d'opportunité des deux scénarii de mise en place d'un nouveau SI chez [société X][…]. J'avais pas mal d'éléments grâce à l'audit mais compte tenu des délais très courts j'ai demandé à [manager] de m'aider […]. Je lui ai expliqué la situation et il m'a répondu : « bon, pour l'étude d'opportunité, je vais t'envoyer des trucs dont tu pourras t'inspirer et je vais t'aider sur le sujet […]. On a aussi quelques ROI ConsultCorp et on va faire les estimations ensemble, ce sera plus rapide. […] En tous cas, je

veux valider ce livrable avant que tu le rendes, et on le fera lire à [associé] aussi ». (Notes de terrain, septembre 2011)

On voit que l'appui porte à la fois sur un format méthodologique, c'est-à-dire un canevas de rédaction qui expose les principales étapes d'une étude d'opportunité, mais aussi sur un travail plus concret de calcul de coûts qui nécessite une maîtrise fonctionnelle du sujet. Si les formes et le degré de contribution du collectif à leur production peuvent varier, les livrables sont systématiquement relus et commentés par plusieurs consultants. Ces relectures multiples permettent de garantir la qualité et la standardisation des productions. Bien que le consultant soit seul dans l'exercice de sa tâche, les livrables circulent au sein du collectif et sont un point de rencontre des échelons hiérarchiques du cabinet (associé, manager, consultant). Cette circulation facilite la montée en compétence du consultant, en ce qu'elle l'oriente vers un résultat tangible, dûment contrôlé. C'est là une caractéristique forte, que nous pointions en introduction, de l'apprentissage situé des consultants : il est orienté vers un résultat.

5.5. Mobiliser un système de connaissances

Nous avons vu dans les extraits précédents que la mobilisation du collectif interne s'avère être un ressort de la montée en compétence des consultants. S'ils sont souvent seuls sur le terrain, ces derniers sont néanmoins intégrés à un collectif dont nous avons vu qu'il servait d'appui de plusieurs façons : en faisant gagner du temps aux consultants dans la recherche d'informations, en jouant le rôle de renfort en cas de besoin, ou encore en s'assurant de la qualité des productions. En particulier, dans cette section, nous avons voulu insister sur deux points clés. D'abord (1) l'appui proposé par le collectif ne se résume pas à un appui cognitif, comme la littérature le laisse parfois entendre. Au contraire, nous avons constaté que cet appui cognitif était relativement limité. Ensuite, (2) quels que soient les arrangements structurels proposés par la firme, la mobilisation du collectif relève d'une opération qui réclame une maîtrise du réseau interne, une compétence sociale du consultant dont on attend qu'il sache naviguer à l'intérieur d'un système de cognition distribuée relativement complexe et parfois insatisfaisant.

Plusieurs auteurs ont décrit les cabinets de conseil comme des systèmes de connaissance dédiés à l'appui cognitif de leurs membres. Ainsi, Werr et Styhre (2003) font remarquer que

trois « éléments de connaissance » sont associés au sein des firmes : (1) les outils et méthodes, (2) les cas, et (3) l'expérience individuelle des consultants. Si les deux premiers correspondent à un savoir articulé et le troisième à un savoir plus tacite, ils n'en demeurent pas moins indissociables : les outils et méthodes offrent un langage commun aux praticiens ; les cas fournissent de la connaissance dans une forme narrative ; l'expérience permet de traduire et d'adapter les méthodes, les outils et les cas aux situations spécifiques. Dans le même esprit, Hansen *et al.* (1999) identifient deux stratégies de gestion des connaissances dans les cabinets de conseil : « In some companies, the strategy centers on the computer. Knowledge is carefully codified and stored in databases, where it can be accessed and used easily by anyone in the company. We call this the *codification strategy*. In other companies, knowledge is closely tied to the person who developed it and is shared mainly through direct person to person contacts. The chief purpose of computers at such companies is to help people communicate knowledge, not to store it. We call this the *personalization strategy* (Ibid., pp.1-2) ».

Notre approche ethnographique nous permet de produire un décalage par rapport à ces analyses en montrant la complexité des pratiques et mécanismes de partage des connaissances au cours de l'exercice concret du métier. Chez ConsultCorp, si les consultants expérimentés sont en mesure de fournir à leurs collègues un appui méthodologique et technique, ils contribuent aussi à leur montée en compétence en optimisant leur recherche d'information, en leur apportant une forme de protection et en garantissant la qualité des livrables. Le savoir codifié mis à disposition sur les systèmes d'information dédiés peut difficilement être dissocié d'un accompagnement réciproque que les consultants se fournissent dans le cadre de relations directes. Ces aspects de la montée en compétence, peu décrits dans la littérature sur le conseil, mettent en avant la dimension sociale d'un phénomène qui opère au sein de communautés de pratiques (Lave et Wenger 1991, Wenger 1998). Au reste, les aspects très cognitifs et analytiques de l'apprentissage encapsulés dans les méthodologies et les cas sont moins remarquables dans notre étude qui concerne, nous l'avons vu au chapitre quatre, un type particulier de conseil. Ainsi, les méthodologies et l'analyse quantitative jouent un rôle moins central dans des prestations qui relèvent plus de la « transformation » ou de la « gestion du changement » que du conseil en stratégie classique. Et l'on voit que la proposition de valeur de ConsultCorp, comme aide à la circulation de l'information et à l'intégration du changement dans l'entreprise, se base sur une capacité à développer une connaissance située

des processus internes et des relations interpersonnelles de l'entreprise cliente, plutôt que sur l'analyse quantitative de données sectorielles issues de bases de faits, ou sur des méthodologies analytiques complexes. Ce type de service multiplie donc les opérations de co-production du savoir avec les clients, et justifie que l'appui fourni par le collectif témoigne d'une certaine souplesse. Ceci étant dit, Werr et Styhre (2003) précisent aussi que la méthodologie des gros cabinets de conseil, perçus comme très analytiques dans leurs pratiques, sert essentiellement d'outil de communication à destination des clients ou de pense-bête pour les consultants, ce qui accentue la portée de notre argument au détriment d'un discours trop cognitiviste sur l'apprentissage.

6. Une capacité de formalisation pour décrire rapidement une situation et la rendre communicable

Nous avons vu dans la section 4 que les consultants jouent le rôle de scribes et que la prise de notes, en l'occurrence « au kilomètre », est une technique courante pour consigner de l'information en situation d'incertitude. Dans cette section, nous allons nous focaliser sur un autre mode d'inscription très répandu dans le conseil. Pour monter en compétence dans des environnements qu'ils découvrent, les consultants se basent sur un mode d'écriture et de communication qui fait un usage extensif de la schématique. C'est un élément très spécifique de la pratique des consultants : ils utilisent une écriture graphique qui articule des formes géométriques et leur permet très rapidement de « mettre en forme » une situation (au sens presque littéral du terme) et de la rendre communicable. Nous allons voir dans les sections suivantes en quoi consiste cette capacité de formalisation et quels sont ses liens avec la montée en compétence des consultants. Le terme « formalisation », directement emprunté aux acteurs, désigne toute inscription matérielle (c'est-à-dire la production d'un document) qui utilise un langage articulé autour de formes géométriques.

6.1. Utiliser des formes à la place d'une méthodologie

Dans le cadre d'un chantier « montée en gamme » entamé en 2012, ConsultCorp s'est doté de ce que les consultants appellent une « bibliothèque de formes » sous PowerPoint, qui présente une série de formes géométriques standards que les consultants peuvent utiliser dans le cadre

d'opérations de formalisation. Sur la première page de cette bibliothèque en ligne, on trouve des consignes qui précisent les enjeux de son utilisation :

On appelle « forme » une illustration créée sous PowerPoint permettant d'organiser des éléments de texte pour leur donner du sens. Les formes présentées ici sont des formes exemplaires : elles ne sont pas exhaustives mais elles doivent pouvoir couvrir 90% de vos besoins. Vous pouvez adapter ces formes à votre besoin : ajouter des zones de texte, en retirer dans une même forme. Respecter les proportions : une forme par slide (n'ajoutez pas de zone de texte dans un slide forme, ou seulement pour apporter des précisions telles que des notes). Si vous créez vos propres formes, utilisez uniquement les couleurs de la charte : cf. slide 102. Si vous êtes fier d'une forme que vous avez créée, envoyez-là à [content manager] pour l'insérer dans cette bibliothèque (la forme doit avoir été rendue générique). (Document de terrain, juillet 2012)

Les formes sont présentées comme des illustrations permettant « d'organiser » des éléments de texte pour « leur donner du sens ». C'est l'organisation formelle et spatiale du texte qui apporte un surcroît de sens. Par ailleurs, l'usage des formes répond à des enjeux à la fois esthétiques (couleurs obligatoires, respect des proportions) et cognitifs (une forme par page, contrainte de l'association forme-texte) afin d'assurer une communication efficace de la situation. On notera la remarque des acteurs qui précisent « qu'une forme doit être rendue générique », comme s'il pouvait en être autrement. Cela signifie manifestement qu'une page présentant une forme doit être expurgée de ses éléments de contexte pour ne faire apparaître que les contenants et leurs relations logiques.

Chez ConsultCorp, la bibliothèque de formes comprend plus d'une centaine de pages. Les schémas utilisés sont néanmoins récurrents : ils correspondent essentiellement à des compositions descriptives simples (formes alignées ou positionnées dans l'espace sans liaisons apparentes), ou à des variantes de composition qui soulignent l'opposition, la causalité et le mouvement (différentes formes imbriquées ou liées entre elles par des flèches). A la fin de la bibliothèque, une dizaine de pages plus analytiques sont à disposition : elles reprennent des plannings, des démarches d'intervention complètes ou des modèles comme, à titre d'exemple, celui de la « chaîne de valeur ». La figure 5.2 présente des exemples de

formes géométriques utilisées par les consultants, d'abord des formes descriptives simples, puis des compositions plus élaborée :

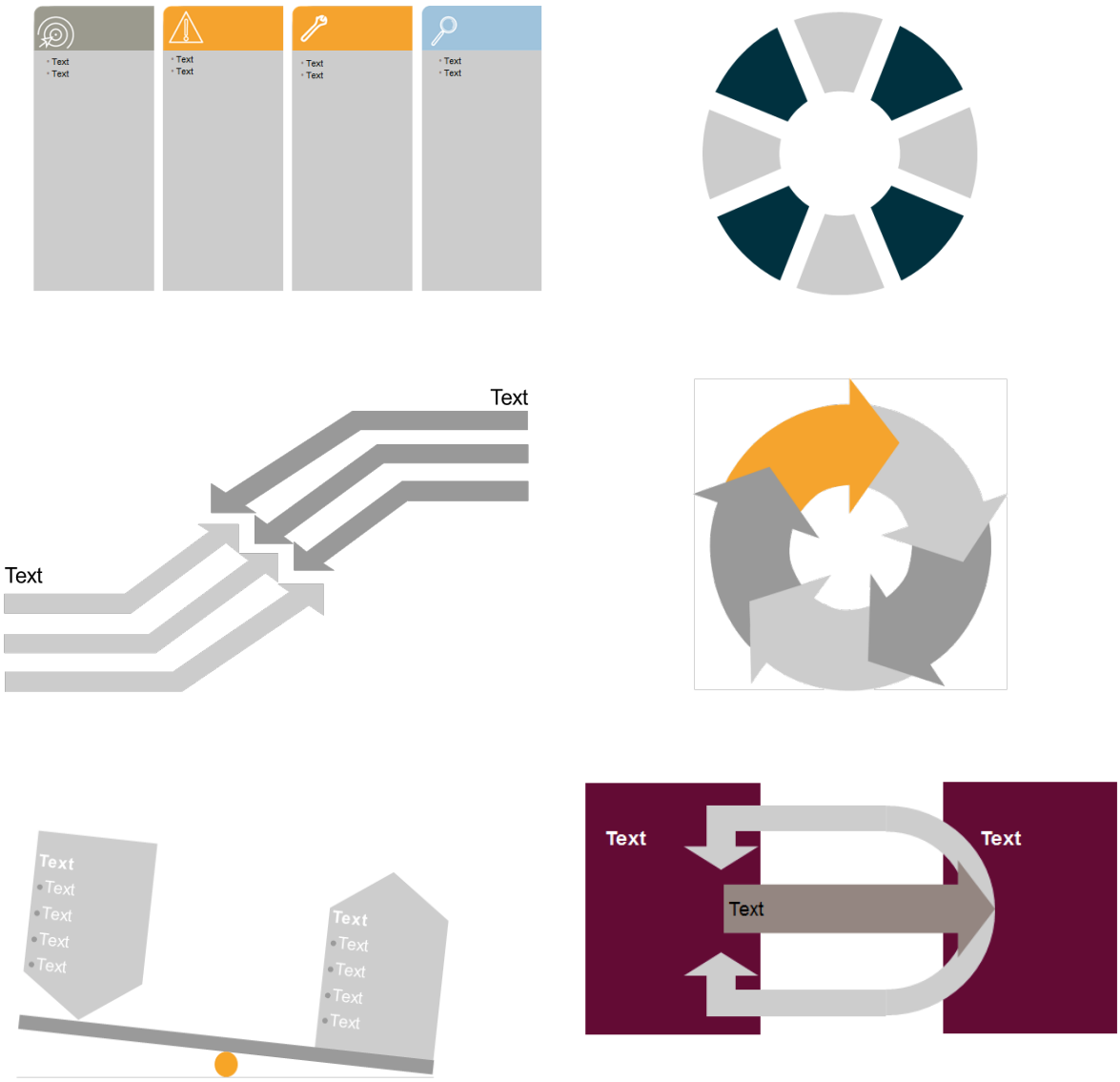

Figure 5.2. Extraits de la bibliothèque de formes ConsultCorp

(Source : document de terrain)

En puisant dans ces formes géométriques à disposition, les consultants peuvent dans un temps très court produire la « photo » d'une situation et la rendre communicable au client. Dans la vignette ethnographique suivante, Thomas discute avec un directeur de ConsultCorp des enjeux de cette pratique de formalisation :

Au cours d'une discussion avec un directeur de ConsultCorp, j'affirme qu'il n'y a pas assez de knowledge management au cabinet car nos méthodologies ne sont ni assez développées, ni assez standardisées. Il me répond la chose suivante : « au contraire le niveau de capitalisation est très bon chez ConsultCorp par rapport à la taille du cabinet. Je n'ai rien vu de comparable chez nos concurrents directs. Et puis la méthodologie ce n'est pas notre métier, ce dont nous avons besoin c'est d'une base intelligente de templates, de slides […]. *La méthodologie, on en a pas besoin chez ConsultCorp, au contraire si on veut être bon dans ce qu'on fait il faut oublier la méthodologie, mais par contre être capable de mettre rapidement en forme un état des lieux et une situation, sortir très vite une photo simple, c'est ça la clé, et je trouve qu'on ne sait pas encore vraiment le faire. Pourtant cette capacité de formalisation est une vraie plus-value parce que les entreprises non plus ne savent pas le faire ».* (Notes de terrain, février 2011)

La recommandation du consultant est donc « d'oublier la méthodologie » et de construire à la place une « base intelligente de templates » qui permette rapidement de sortir « une photo » de la situation. On voit ici que la mise en forme est conçue comme une opération de re-description de la situation à partir de formes simples et systématiques contenues dans un répertoire commun. Le travail d'inscription matérielle contribue à figer et à rendre communicable une image simple de la situation ; il n'a pas pour objectif d'en produire une image fidèle. Nous reviendrons en détail sur la production d'une représentation et les enjeux performatifs de ce genre d'exercice dans le chapitre 6. A ce stade, on peut noter que le consultant fait une distinction explicite entre les opérations de mise en forme et le travail méthodologique, comme le souligne un peu plus la vignette ethnographique suivante :

Si tu utilises la méthode BCG il y a un modèle marketing derrière, ou si c'est la méthode Six Sigma il y a une théorie statistique [derrière] […]. Là ce n'est plus le même problème, il faut oublier tout ça, il nous faut juste un instrument qui permette d'encapsuler un schématisme simple et d'être réutilisable très facilement […]. Produire un bon slide c'est très difficile, je parle d'un slide qui puisse être réutilisé, adapté dans n'importe quel contexte. Tu vois, avec mon équipe à la [société X] on a finalement réussi à construire ce genre de base, ça nous a pris beaucoup de temps, parfois il fallait deux jours pour sortir le bon slide. Mais dorénavant,

chaque fois qu'on a une nouvelle présentation, 80% des slides produits sont issus de cette base, et les 20% qui restent viennent alimenter la capitalisation. C'est très puissant. (Ibid.)

On comprend donc qu'il n'y a pas de théorie poussée derrière le travail de mise en forme, comme cela peut être le cas lorsqu'il s'agit d'avoir recours à certains modèles. Toutefois, l'usage des formes « encapsule un schématisme simple » c'est-à-dire qu'il fait émerger, en réduisant à l'essentiel, les relations logiques entre les composants d'une situation. Et c'est précisément le schématisme et la purification du contenu induits par l'utilisation des formes qui permet de rendre un *slide* « adaptable » et « réutilisable » facilement. Non pas au sens de méthodologies standards qu'on chercherait à appliquer partout de manière indistincte, mais au sens d'une purification formelle impliquant un tel niveau d'abstraction que l'inscription est rendue de facto circulable et adaptable. Le directeur de ConsultCorp précise :

Notre problème chez ConsultCorp c'est qu'on fait des slides dégueulasses avec beaucoup trop de texte, on a l'impression d'être plus intelligents comme ça, mais derrière il faut trop de temps pour plonger dedans et se les réapproprier. Pour être réutilisable, un slide doit reproduire schématiquement une forme de pensée simple : opposition, composition, comparaison, etc. (Ibid.)

Pour rendre adaptable et réutilisable, il faut épurer les contenus et privilégier les formes au texte. Ces formes « reproduisent schématiquement une pensée simple » qui pourra être adaptée à de multiples situations. On voit donc que les principaux enjeux de la formalisation sont, d'une part, de mettre en évidence très rapidement une relation logique simple entre les éléments d'une situation, c'est-à-dire de produire un ordre, un semblant de structure à partir d'éléments préconstruits et, d'autre part, de rendre cette représentation directement communicable, appropriable et réutilisable, dans d'autres situations et par d'autres interlocuteurs. On trouve dans ce souci de formalisation une logique qui dépasse l'opposition habituelle entre modèles standards et prestation sur mesure. L'objectif est bien de formaliser des schèmes de pensée simples et opératoires qui pourront s'adapter à de multiples contextes. Toutefois le travail de formalisation n'a pas le même contenu analytique que les méthodes au sens où on l'entend parfois dans le conseil. Il s'agit avant tout d'un travail de figuration.

6.2. Apprendre par construction

Les opérations de mise en forme jouent un rôle à toutes les étapes de la montée en compétence des consultants. Elles constituent souvent l'expression finale du travail, mais permettent aussi l'appropriation des éléments de contexte durant les phases de cadrage des missions. L'épisode ethnographique suivant décrit la façon dont Thomas doit multiplier les opérations de formalisation pour se préparer à une nouvelle mission. Il débute par un bref échange entre lui et son supérieur lors d'une réunion de préparation d'une rencontre client, puis présente les étapes du travail de formalisation :

A la fin de la réunion [de préparation à une rencontre préliminaire avec le client]*, l'associé ajoute : « on rencontre le client pour le cadrage jeudi prochain. D'ici là, j'aimerais que tu me fasses une petite présentation opérationnelle de quelques slides qui reprend les objectifs de la mission ; [consultant senior] en a fait une sur la partie Altadix et le client a beaucoup aimé. […] Ce n'est rien du tout à faire, juste trois ou quatre transparents très schématiques qui reprennent les informations de la propale ».* (Notes de terrain, octobre 2009)

On comprend ici qu'une des premières tâches assignées à Thomas pour préparer la réunion avec son futur client, alors qu'il ignore à ce stade le contexte d'intervention, est de produire une « petite présentation opérationnelle », très schématique, sur la base des quelques éléments de contenu à disposition. Thomas est encouragé à solliciter son collègue pour s'inspirer d'un format existant, dont la structuration simple est standardisée. Il décrit ensuite le contenu du document :

[…] Chaque slide du document est consacré à l'une des quatre phases suivantes : contexte, objectifs, plan d'actions, livrables. Pour rédiger ma présentation, je reprends certains éléments de la propale auxquels j'ai ajouté la liste des documents que nous avons à disposition ainsi qu'un planning de réalisation des jalons. J'ai par ailleurs fait figurer dans le texte certaines informations issues de l'email du client, ses interrogations et mes interprétations personnelles du projet et des risques. Je mets le tout en forme en reprenant les boîtes descriptives de [consultant senior] […]. Ma collègue trouve le document intéressant et salue une « bonne appropriation des éléments de contexte et des enjeux de la mission ». (Ibid.)

Dans ce cas, le format facilite le travail de compilation : les étapes sont prédéfinies, il n'y a plus qu'à remplir les « boîtes descriptives » à partir de sources multiples. Ainsi, la présentation reprend et met en ordre les informations pertinentes issues de la propale, fait figurer les premières analyses du consultant, pose les interrogations pour la suite, propose un planning. Et c'est sur la base de ce travail formel de compilation qu'est évaluée la capacité « d'appropriation du contexte et des enjeux de la mission » du consultant. Dans la même veine, mais cette fois dans un contexte où le consultant se trouve chez son client, la vignette ethnographique suivante montre que les appuis formels sont indispensables à la montée en compétence du consultant. En particulier, Thomas fait référence ici à la notion « d'auto-pédagogie » :

La situation était tellement complexe que mon apprentissage s'est fait par à-coups […]. J'ai produit de multiples représentations à des fins d'auto-pédagogie, car l'entreprise n'en avait aucune. Et pour m'assurer que je comprenais bien le contexte et les objectifs de la mission, avec cette idée que « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement « ou « se formalise clairement » pourrait-on dire, je cherchais à pousser la formalisation. […] Chaque difficulté était mise en schéma à l'aide des templates à disposition, ce travail m'obligeant à clarifier, synthétiser, hiérarchiser et fixer l'information. Mes schémas étaient ensuite soumis au client qui ne manquait pas de me reprendre : « non, ça c'est faux », « c'est trop simple », « qui a pu te dire une chose pareille », etc. et je retournai à mon bureau faire des modifications. […] Et puis, progressivement et sans qu'on m'en informe, je me suis rendu compte que mes schémas étaient repris par les directeurs, qu'ils peuplaient petit à petit le discours de l'organisation. (Notes de terrain, octobre 2011)

La formalisation est utilisée ici comme un moyen de vérifier qu'une situation est bien comprise par un travail d'énonciation formelle qui force à la clarification, simplification et hiérarchisation. On lui trouve des propriétés conformes aux résultats de Morrison et Morgan (1999) dans leur étude sur les « models as mediating instruments ». Se penchant sur le rôle que joue la production d'un modèle (compris dans un sens très large) dans le processus d'apprentissage, les auteurs parlent d'une forme d'apprentissage par construction : "there are no rules for model building and so the very activity of construction creates an opportunity to learn : what will fit together and how? Perhaps this is why modeling is considered in many

circles an art or craft" (p.31). Les multiples supports formalisés par le consultant jouent en ce sens le rôle de technologies d'investigation (Ibid.) qui permettent à la fois de stabiliser une représentation et de la tester auprès des internes.

6.3. Une pensée idéographique

Nous avons donc vu que la capacité de formalisation des consultants avait ceci de particulier qu'elle reposait sur un usage extensif de représentations schématiques issues d'une bibliothèque de formes accessible sur un serveur partagé. Ce type d'inscription permet, comme nous l'avons compris, (1) de produire la « photographie » d'une situation, en mettant en évidence ses principales composantes et leurs relations logiques[107]; (2) et de rendre la description instantanément communicable et appropriable par le client ou par un autre interlocuteur, grâce à la purification des contenus et à la standardisation des formes. Nous avons compris finalement que cette capacité de mise en forme se distinguait, selon les consultants, de l'utilisation d'une méthode incorporant un raisonnement ou des données analytiques.

Cette capacité de formalisation témoigne selon nous d'une *pensée idéographique* caractéristique du conseil. Le terme n'est pas employé ici dans son sens technique puisque les consultants associent généralement du texte aux formes. Par ailleurs, la notion d'idéographie rappelle spontanément l'ambition de la philosophie analytique (frégienne en particulier) de « libérer la logique et l'arithmétique de l'illusion des intuitions et des mots, contaminés […] par les sens » (Daston et Galison, p.314). Son objectif affiché est de débarrasser les mathématiques de « l'intuition » et de la « figurativité visuelle » des formes géométriques ou des nombres, et de créer à la place un « langage formel qui reflèterait dans la syntaxe les articulations logiques de la pensée et exhiberait par la même le rôle de ces articulations au sein des raisonnements » (Leclerc 2001, p.4).

[107] On est loin du réalisme de la photographie dans ce travail de représentation, comme nous l'affirmerons au chapitre six.

La pensée idéographique des consultants prend donc un tour particulier, incomparable au projet logique (car très esthétisant et maintenant la figurativité visuelle) mais qui conserve néanmoins les vertus de purification, de standardisation, d'adaptabilité et de communicabilité de l'idéographie classique. Dans notre cas, la notion renvoie à une forme d'écriture conceptuelle dont l'objectif est de proposer un système de figuration à mi-chemin entre l'écrit et l'image. A partir d'une sorte d'alphabet formel, à disposition, cumulatif, adaptable et emboîtable, le consultant peut rapidement décrire et communiquer une situation. Le niveau d'abstraction et de purification induit par les formes tend à la fois à rendre la représentation adaptable à une situation singulière, et très facilement réutilisable car purifiée de tout attachement trop spécifique. L'usage de templates se présente comme une ressource pratique qui lève les obstacles de la communicabilité en s'appuyant sur des formes « rendues génériques » avant usage, et dont le schématisme « encapsule » un raisonnement logique. L'opération de mise en forme elle-même est un effort de simplification, de clarification, qui facilite l'appropriation des sujets par le consultant et par ses interlocuteurs directs. C'est aussi de cette manière que se construit la pensée nouvelle que nous évoquions en introduction, car il suffit parfois d'un décalage formel pour se rendre intelligent.

7. La compétence comme pratique intriquée

Lancé dans l'inconnu d'une nouvelle mission, le consultant est tenu de faire une différence sur des sujets qu'il ne maîtrise pas et dans des délais très courts. Pour y parvenir, il se prépare au mieux, pose des questions, circule, multiplie les points de vue, formalise ses résultats, prend appui sur le collectif dès qu'un temps mort se présente, cherche à conserver le contrôle de soi et à se protéger des aléas du système-client. Il s'agit là d'un impératif tactique, proche des ruses pratiques ou arts de faire de Michel de Certeau (1990), entièrement soumis à la topologie du terrain : celui de se former effectivement aux besoins de la mission, de se saisir des moyens d'analyse et d'action adaptés à l'environnement tout en préservant sa crédibilité et une forme de proximité avec les clients. Nous avons identifié différents mécanismes qui participent de cette montée en compétence : (1) une capacité d'exploration pour rassembler, stocker et structurer l'information pertinente, (2) une capacité de mobilisation pour gagner du temps et « capitaliser » sur une connaissance distribuée et (3) une capacité de formalisation pour décrire rapidement et communiquer une situation. Un tel découpage, retenu pour des raisons d'analyse et de pédagogie, n'est pas entièrement satisfaisant. On comprend bien que la

formalisation est une composante de l'exploration, et qu'elle nécessite parfois un appui collectif pour se préparer, pour se protéger. De même, la constitution d'une « base intelligente de templates » est le résultat d'un effort collectif de capitalisation. Il s'agit donc de prendre ces catégories comme des pis-aller pour décrire un phénomène qui relève de l'apprentissage situé et dont les composantes cognitives, matérielles et sociales sont intriquées dans l'action.

Cette conception de la compétence comme pratique intriquée se démarque de certaines analyses plus classiques qui cherchent à établir des distinctions entre différents « types » et « niveaux » de compétence. Les travaux de Durand (1996) sont très instructifs sur ce point. L'auteur propose un référentiel qui distingue la connaissance (le savoir), les pratiques (savoir-faire) et des attitudes (savoir-être). De la même manière, il propose différentes formes et degrés de compétence, exposés dans la figure suivante :

DIFFÉRENTES FORMES ET DIFFÉRENTS DEGRÉS DE COMPÉTENCE

- **Données** → J'ai accès à des données, c'est-à-dire à des éléments d'information extérieurs
- **Information** → Je sais, j'ai appris, j'ai retenu
- **Savoir** → J'ai une connaissance structurée de ce que j'ai appris
  J'ai organisé mes informations en un cadre de cohérence
- **Tour de main** → Je sais le faire
- **Savoir-faire** → Je sais comment faire, je sais le faire et je peux apprendre à quelqu'un d'autre à le faire
- **Compétence** → Je sais et/ou je sais faire mieux que d'autres, je sais expliquer quoi faire et comment
- **Expertise** → Je sais faire face à une diversité de situations, je sais quoi faire, je sais le faire et pourquoi

Figure 5.3. Les formes et degrés de la compétence pour Durand (1996)

On voit tout de suite la portée heuristique de ce référentiel, même si son application pratique est plus périlleuse. En utilisant la terminologie de Durand (1996), on pourrait néanmoins considérer que les opérations que nous décrivons se situent en amont de la compétence, ou

qu'elles relèvent d'un travail d'acquisition de données ou d'informations ; au mieux d'un savoir, plutôt que d'un savoir-faire.

Notre argument est toutefois un peu différent : il s'agit d'affirmer que précisément, si l'on reprend la terminologie de l'auteur, l'acquisition optimale du savoir est l'un des principaux « savoir-faire » des consultants en management, et que ce « savoir-faire » hybride, ductile, relève d'une multitude de pratiques qui associent les dimensions cognitive, matérielle et sociale de la connaissance. Les consultants sont *des professionnels de la pertinence*, des *professionnels de l'efficacité cognitive*, leur principale compétence n'est elle pas, précisément d'être capable de monter en compétence n'importe-où ? Et nous avons cherché à donner un contenu empirique à cette « capacité d'adaptation » à laquelle les acteurs font souvent référence.

Au reste, notre intention n'est pas de nier la dimension « analytique » ou les opérations « déductives » à l'œuvre dans la montée en compétence des consultants, et dont on pourrait nous reprocher de n'avoir pas assez discuté. Les consultants arrivent sur le terrain armés de leur expérience et de schèmes cognitifs préexistants. Au contraire, nous avons voulu montrer, dans une logique pragmatiste proche de la théorie de l'enquête de Dewey, comment cette logique formelle se déploie dans le monde, en lien avec des efforts de circulation et de formalisation. Car la mise en forme que nous avons décrite est une opération de logique formelle, de même que le travail d'exploration.

Nous considérons donc qu'il n'y a pas d'opposition insurmontable entre notre analyse et celle de Durand (1996), qui fait remarquer à juste titre que la compétence relève avant tout d'une « alchimie organisationnelle » complexe et difficile à saisir. Les catégories définies dans le référentiel exposé en figure 5.3 sont considérées par l'auteur comme indissociables et interactives. Il expose par ailleurs en détail les limites d'une définition de la compétence comme ressource pour en souligner la dimension sociale, située et éminemment pratique. Ainsi, il va jusqu'à considérer que *l'identité* des individus et des collectifs est une composante à part entière de la compétence.

Une montée en compétence sous tension : le consultant comme « équilibriste »

C'est sur ce dernier point que nous allons nous arrêter maintenant car il doit nous permettre de ramener l'argument dans le giron de l'argumentation générale de la thèse. Si nous avons fait un détour par les questions d'apprentissage, c'est parce qu'elles sont au cœur de la mise en valeur du conseil en management. Ainsi, nous considérons que la montée en compétence du consultant, comme pratique située et hybride, participe de la mise en valeur des professionnels qui s'engagent aux côtés de leurs clients dans des situations problématiques. Les pratiques, nous l'avons dit, transforment les acteurs au même titre que les situations. La montée en compétence est, dans un sens très pragmatiste, un moyen pour les consultants de se constituer dans l'action comme compétents, comme objets de valeur, en s'ajustant à la situation. C'est un corollaire à la personnification du service. Et l'on note que l'efficacité cognitive des praticiens se fait au prix d'un engagement particulier dans leur pratique.

D'autres chercheurs ont pointé cette idée - de façon plus ou moins critique - que Sturdy *et al.* (2006) associent aux « processual views of knowledge and, in particular, the existential and emotional aspects of 'acquiring knowledge' - learning as becoming » (p.839). Ainsi, Sturdy (1997) présente le processus de consultation comme un *insecure business* pour les consultants eux-mêmes. Il cherche à nuancer l'image du praticien *self-confident* qui prend les commandes de la relation client. Pour l'auteur, « such a view is reinforced by […] [the consultants] self-presentation to interviewers, clients and wider audience as 'in control' - confident technical or social/political expert » (Ibid., p.405). Au contraire, Sturdy (1997) affirme que les professionnels subissent une pression particulière, liée au fait qu'ils doivent fournir des solutions pertinentes et à un bon prix dans des délais très courts, et faire face à l'hostilité de certains clients.

En effet, et c'est là le cœur de cette dernière section, on constate sur le terrain que la montée en compétence des consultants est traversée par une *tension particulière entre apprentissage et production de crédibilité qu'il est impossible de purifier en pratique*. Se rendre intelligent dans des environnements inconnus demande un effort de l'esprit, du corps et du cœur pourrait-on dire. Une forme d'usure nerveuse et personnelle est associée par les acteurs à cette obligation de rester en alerte, pertinent, de maîtriser les outils, de devoir faire le « grand

écart » social et cognitif entre des interlocuteurs très différents. Nous l'avons dit en introduction, l'apprentissage situé des consultants a toujours quelque chose de précaire : il apparaît comme une succession continue de « compétence », « d'incompétence » et de « re-compétence », en fonction des situations. La flexibilité dont témoignent les acteurs s'acquiert au prix d'un engagement, d'une tension, que les consultants décrivent de façon très explicite. Comme le fait remarquer un consultant senior de ConsultCorp :

Les mecs, ils t'envoient au charbon tout seul… sur un sujet que tu ne connais pas, je veux dire rien du tout… dans une entreprise que tu découvres, chez un client qui est en permanence sur ton dos parce que tu lui coûtes 1200 euros par jour et qu'il attend de toi que tu passes ton temps à produire […]. Tu te démerdes comme tu peux, en demandant de l'aide à droite à gauche, en observant, en pompant des idées, en bidouillant des trucs, tu tâches de te faire bien voir par ton client, de produire sans relâche, d'avancer la tête dans le guidon mais aussi de ménager des moments de recul pour réfléchir un peu […]. (Notes de terrain, septembre 2011)

Il est intéressant de noter qu'on retrouve ici à la fois la palette des opérations sociocognitives, des appuis matériels décrits dans le chapitre, et un champ sémantique qui témoigne de la difficulté, de l'engagement des professionnels dans leur pratique : « aller au charbon », « se démerder » ou encore « la tête dans le guidon ». Quels que soient les arrangements structurels prévus par la firme, l'individu est en première ligne dans ce travail d'apprentissage situé. Sur le terrain, une métaphore est couramment utilisée par les acteurs pour décrire cette forme de *péril à la fois cognitif, social et presque ontologique* qui semble les menacer dans leur travail : celle de « l'équilibriste[108] ». Plusieurs remarques de consultants expérimentés en témoignent :

Lorsque l'on débute une mission il faut être attentif tout le temps, prendre tout en note et faire super gaffe à ce qu'on dit surtout. […] Ce qu'on sait dans le conseil, c'est que tu as en gros un mois pour te faire apprécier ou détester de ton client. C'est sur le premier mois qu'il va se faire une opinion de toi, et elle a très peu de chance de changer après. Alors il faut tout donner, être très attentif et très observateur. Mais comme c'est le moment où tu découvres ta

[108] Une référence à la « culture du stress » est également répandue parmi les acteurs.

mission, c'est particulièrement difficile, il faut parfois jouer les équilibristes. (Manager Senior, Notes de terrain, octobre 2011)

Le consultant doit toujours être dans une posture d'équilibriste […], à compenser les erreurs, trouver des solutions branlantes et temporaires, faute de mieux, cherchant à se former, à trouver des alliés, des points fixes, à gagner du temps, à partager la responsabilité des productions, dans un état de stress et d'isolement parfois important. (Thomas, Notes de terrain, février 2011)

Ces réunions-là [réunions techniques que le consultant doit animer sans connaissance approfondie du contexte] *c'est des coupe-gorges. Le seul moyen de s'en sortir c'est d'avoir un coup d'avance. Ou tu as des billes ou tu n'y vas pas. Et quand tu n'as pas le choix : tu joues l'équilibriste*. (Manager, Notes de terrain, janvier 2012)

La métaphore de l'équilibriste nous semble particulièrement intéressante car elle illustre la tension entre *les éléments sociaux, cognitifs et matériels de la connaissance située, entre les enjeux d'aptitude cognitive et de crédibilité* qui, comme nous l'avons vu, structurent la montée en compétence du consultant[109]. Au point que les acteurs identifient dans leur pratique ce qu'ils appellent un « sentiment d'imposture » caractéristique. Un manager senior fait remarquer :

---

[109] Quand on y songe à deux fois, en quoi consiste la pratique de l'équilibriste ? De manière générale, son objectif est d'avancer sur un fil, plus ou moins épais, tendu plus ou moins haut, sans tomber. Son objectif est de traverser une situation périlleuse, depuis un point fixe jusqu'à un autre, en gardant une mesure, une justesse du milieu. Au commencement il se lance. Il l'a déjà fait mille fois mais il a toujours un haut-le-cœur quand il pose le pied dans le (presque) vide. Dieu merci le corps prend le relais, en contact avec le fil, en contact avec l'espace, concentré et tendu, comme un réseau de capteur qui répond au souffle lent de l'environnement. Chaque mouvement est le point d'équilibre d'un système de corps et d'esprit, où le moindre décalage doit être compensé pour maintenir la posture sur un plan vertical et horizontal. Il sert fermement dans ses mains une longue perche d'aluminium qui le stabilise, qu'il a appris à manier si bien qu'elle est le prolongement de son bras ; elle lui assure souplesse et fermeté, elle décuple la puissance de ses mouvements en même temps qu'elle en limite la précipitation. S'il fait le vide dans l'action, l'équilibriste a une notion très claire, très intellectuelle de l'impératif de vitesse, de positionnement, des techniques de rattrapage. Il a intégré la méthode, éprouvé la théorie. Soudain il titube, la foule autour de lui retient son souffle d'abord, pousse un murmure ensuite, il sent cette atmosphère contractée si caractéristique du cirque ou des démonstrations risquées, il l'aime ou la craint, en joue ; une chose est sûre, elle a un effet direct sur sa prudence, sa concentration, sur la simplicité de ses mouvements. Concentré dans son effort, soucieux de satisfaire son public, tendu vers la récompense des applaudissements, il est presque surpris par cette main ferme qui l'attrape, à l'autre bout de l'axe ; c'est son comparse de la troupe, qui doit s'élancer à son tour sur le même fil, et avec qui, depuis longtemps, il s'entraîne.

Le sentiment d'imposture est très fort chez les consultants. Ils s'inquiètent toujours de leur efficacité et de la façon dont les clients vont réussir à les cuisiner sur le terrain. Parce que c'est certain ils seront au contact et s'exposeront. Pour nous, ce sentiment d'imposture n'est pas un problème, au contraire, c'est la preuve que le consultant est consciencieux, parce qu'on sait qu'il va redoubler d'efforts. (Notes de terrain, mai 2010)

Si la formulation est sans doute trop extrême, le propos reste significatif : le « sentiment d'imposture » existe sur le terrain, les professionnels ont conscience d'une forme de légèreté ou de superficialité dans certaines de leurs pratiques entièrement soumises à un impératif d'efficacité cognitive et de productivité. Et pourtant le consultant explique « qu'on » (au sens du management de ConsultCorp) ne cherche ni à contrecarrer ce sentiment, ni à le dominer, car non seulement il est une constante de la pratique, mais il est aussi un levier d'apprentissage et le symptôme d'une personnalité adéquate pour le métier.

Là encore, on trouve dans la littérature plusieurs études qui font écho à cette idée. Ainsi, Kipping and Armbrüster (2002) décrivent une forme de *burden of otherness* vécu par les consultants au cours de leurs missions, et Czarniawska & Mazza (2003) utilisent le concept anthropologique de « liminalité » pour décrire la position singulière des consultants. « How does it feel to be a consultant? », s'interrogent les auteurs, qui pointent la fragilité de l'estime personnelle de professionnels pris dans un espace du milieu et soumis aux injonctions des clients. Notre analyse de la montée en compétence vient appuyer ces réflexions, en se penchant toutefois moins sur les problématiques d'identité que, dans un élan pragmatiste, sur les opérations concrètes par lesquelles les consultants parviennent à se constituer dans l'action comme des praticiens compétents.

8. Conclusion : la montée en compétence du consultant comme opération de mise en valeur

Dans ce chapitre, nous avons donc associé la montée en compétence du consultant à une forme particulière de mise en valeur du service, au sens pragmatiste où nous l'entendons dans cette thèse. La compétence du praticien est directement associée à la valeur d'un service hautement personnifié ; dès lors, pour les acteurs, se former et s'ajuster aux exigences de la situation est un des enjeux de mise en valeur de la prestation de conseil.

Dans le cadre d'une argumentation sensiblement différente, nous l'avons compris, Durand (1996, p.76) fait cette remarque que nous pouvons nous approprier : « il est difficile de traiter de la compétence sans se préoccuper de la question essentielle de sa valorisation (mobilisation-exploitation) au service de la finalité de l'organisation. Il nous semble, pour notre part, qu'il y a d'ailleurs plus un continuum qu'une opposition entre valorisation et construction de compétence ». La montée en compétence renvoie à ce processus constant de valorisation du consultant et du service qui caractérise la pratique. En ce sens, c'est en s'engageant dans un environnement sociotechnique singulier que le consultant parvient à se façonner comme un objet de valeur.

Car conformément aux développements des études sur le *knowning as practice* auxquels nous associons cette réflexion, nous avons montré que l'apprentissage n'est pas un phénomène passif et abstrait. Il opère dans la relation entre un sujet et une situation, et les mécanismes utilisés par le consultant pour se rendre compétent contribuent en retour à la transformation du praticien[110] lui-même. La mise en valeur du service passe par cet ajustement des individus, dont l'engagement est illustré par cette tension particulière entre apprentissage et production de la crédibilité dont nous parlions plus haut.

La montée en compétence impose une transformation des praticiens par l'utilisation d'un certain nombre de techniques d'efficacité sociocognitive. Cette capacité à circuler, à travailler vite et à formaliser sont le produit d'une forme de domestication des individus par eux-mêmes (Rose 1998), qui se rendent souples, adaptables, capables de faire un grand écart social et cognitif particulier. On est proche ici de cette notion de polyvalence[111], décrite par B&C (1999) comme une aptitude centrale du monde connexionniste. Rappelons-nous la description du « grand » de la cité par projets comme un « pilleur d'idées » capable d'intervenir en situation d'incertitude, de contrôler la présentation de soi, de s'adapter à des personnes différentes, d'être caméléon, de communiquer d'une manière particulière.

---

[110] C'est un argument central du conséquentialisme pragmatiste sur lequel on peut dire que Peirce, James et Dewey sont d'accord. La connaissance naît du doute, dans le cadre d'une démarche active qui transforme à la fois la situation et le sujet connaissant.

[111] On peut également penser au concept de « T-shape thinkers » qui caractérise les nouveaux managers dont la tâche consiste à faire le pont entre des experts.

La montée en compétence est une forme pratique de cette polyvalence qui, selon la vision sombre des auteurs, impose en retour « un sacrifice plus fondamental : celui de la personnalité au sens d'une manière d'être qui se manifesterait dans des attitudes et des conduites similaires quelles que soient les circonstances » (p.189). Nous n'avons pas insisté dans notre analyse sur ce type de critiques. C'est que l'objectif du chapitre, dans un élan pragmatiste, consistait plus à étudier des techniques d'action qui, en retour, imposent une forme de transformation des individus, que de se pencher en détail sur les décalages identitaires, psychologiques et réflexifs induits par la pratique. Néanmoins, c'est bien cette transformation qui est au cœur de la mise en valeur du service, car elle permet au consultant de se constituer à la fois comme sujet et comme objet de valeur.

Chapitre 6 – La production de l'autorité du consultant

1. Introduction

Dans le chapitre précédent, nous nous sommes penchés sur une forme de mise en valeur du service qui consiste pour le consultant à se constituer dans l'action comme un professionnel compétent. Dans celui-ci, nous poursuivons la discussion par une réflexion similaire, qui entre plus en détail dans la dimension interactive et distribuée du service. En particulier, nous nous penchons cette fois *sur la production de l'autorité du consultant comme forme particulière de mise en valeur du service*. Ici encore, l'enjeu est de comprendre comme le consultant parvient à façonner, au contact des clients et des situations, sa capacité à agir. On reste dans une logique proche de la précédente, qui insiste sur la dimension relationnelle de la mise en valeur dans un monde connexionniste. Comme le faisait remarquer B&C (1999), l'être d'excellence dans la cité par projet « renonce à exercer sur les autres une forme ou une autre de domination en se prévalant de propriétés statutaires ou hiérarchiques » (p.189), son autorité réside tout entière dans sa capacité active à circuler et à être polyvalent, à démontrer son aptitude à multiplier les relations et à s'adapter à des environnements nouveaux. En particulier, l'objectif de ce chapitre est de montrer que la mise en valeur du consultant passe par son insertion dans des chaînes de délégation qui donnent du poids à ses actions.

Bien qu'étant une problématique centrale de la pratique du conseil, la littérature sur l'autorité reste limitée dans le domaine. La notion est le plus souvent invoquée en passant, pour mettre l'accent sur le fait qu'il est indispensable aux consultants « d'avoir de l'autorité », comme s'il s'agissait d'une ressource statique et stockable, pour mener à bien leurs tâches (Gideon, Barley et Evans 2002, Singh, Keil et Kasi 2009). Armbrüster (2006) développe quant à lui une vision plus sophistiquée du sujet, inspirée des perspectives de l'économie des coûts de transaction et de la théorie du signalement (voir également Williamson 1996). Il définit l'autorité comme une capacité des consultants à rendre visible leurs atouts avant la signature du contrat avec le client, c'est-à-dire à mettre en avant un certain nombre *d'arguments d'autorité* qui signalent au client la valeur du service avant sa réalisation effective. Cette analyse, qui n'est pas dénuée d'intérêt, limite néanmoins la notion d'autorité à une manipulation d'insignes, de diplômes et autres signaux d'autorité, et donne le sentiment que

les consultants n'ont pas besoin d'être compétents, tant qu'ils *apparaissent* comme tels, à grands renforts d'artifices. Par ailleurs, elle implique que l'autorité est déterminée une fois pour toute au moment de la signature du contrat, et laisse de côté les multiples opérations pratiques par lesquelles le consultant négocie son autorité au quotidien.

Plutôt que de prendre le contrat (et donc une position hiérarchique) ou les attributs personnels du consultant comme point de départ pour comprendre l'autorité, nous choisissons de nous focaliser, dans cette contribution, sur les « fissures » dans lesquelles les praticiens accomplissent leur autorité dans l'action[112]. En particulier, nous utilisons une définition pragmatiste de l'autorité pour comprendre la manière dont les consultants produisent une valeur ajoutée qui repose sur la négociation constante de leur légitimité à agir. De notre point de vue, l'autorité n'est pas seulement un effet de structure ou une manière de faire obéir les gens à une injonction particulière, mais aussi – et peut-être principalement – une capacité à s'insérer dans des chaînes de délégation, et à montrer comment certaines actions *ont pour auteur une variété de figures qui leur confère un certain poids* (Cooren 2010). Cette approche s'inspire notamment des travaux liés à l'*Actor-Network Theory*, et de ceux de Taylor et van Every (sous presse) qui situent l'autorité dans la relation entre deux individus et l'organisation à laquelle ils contribuent. L'autorité est un effet des associations qu'on établit avec les autres, qu'ils soient humains ou artefacts car, comme Latour (1996, p.237) le dit très bien, "when one acts, others proceed to action".

Notre question de recherche est la suivante : par quelles opérations concrètes le consultant parvient-il à constituer dans l'action son autorité à agir ? Notre argument consiste à dire que l'autorité du consultant repose sur la mobilisation pratique de différentes figures qui donnent du poids à ses actions (Cooren 2010). La notion de figure désigne n'importe quel élément, indépendamment de sa nature, qui peut occuper une place dans le jeu des interactions. Lorsqu'il mobilise avec succès ces figures, le consultant accomplit son autorité et, ce faisant, non seulement se constitue comme un professionnel légitime, mais contribue à façonner les

[112] Autorité et action sont intimement liées. Non seulement toute action requiert une forme d'autorité, mais penser l'autorité est impossible sans la notion d'action. Ainsi, François Cooren (2010, p.3) remarque que "things as basic as authority and power cannot be really grasped and understood if some form of doing or even agency is not recognized in attributes such as experience, wisdom, expertise, or status (just to name of few of them)". Si les caractéristiques intrinsèques d'un individu jouent un rôle dans l'établissement de son autorité, ce n'est que par l'entremise de leur agencement ; elles prennent un sens dans le cadre d'agissements concrets.

frontières de l'organisation. Car bien que les ressources ou les structures qui confèrent de l'autorité au consultant préexistent (éducation, mandat, hiérarchie, expérience, etc.), elles doivent être mobilisées en pratique pour avoir un effet, pour devenir apparente à la fois aux participants et aux chercheurs. Nous identifions trois formes que ces figures prennent couramment : des individus, des artefacts et des entités abstraites « invoquées » dans le discours.

Cette approche présente deux avantages. D'une part, elle rend compte des moments où les acteurs performent leur autorité sans pour autant la formuler comme telle, car les gens affirment rarement « j'ai de l'autorité », mais plutôt, par exemple, « voilà ce que le bon sens managérial nous indique de faire ». D'autre part, elle permet d'étudier, comme Alvesson, Karreman, Sturdy et Handley (2009) nous invitent à le faire, la façon dont se façonne la relation entre clients et consultants dans des situations concrètes. Autrement dit, nous n'allons pas postuler une relation, mais observer les microphénomènes erratiques de mise en valeur du service, au sens d'une répartition de l'action au sein de chaînes de délégation, entre les protagonistes d'une mission de conseil.

Dans la prochaine section, nous proposons une brève revue de littérature sur la notion d'autorité. Notre réflexion se nourrit d'analyses empruntées à la sociologie, à la théorie des organisations et à la théorie de la communication. En particulier, nous brossons les contours d'une approche pragmatiste de l'autorité comprise comme une forme de relation, comme une capacité pratique à agir au nom des autres. La troisième section rappelle les enjeux de la mission de conseil, exposée en détail au chapitre trois, dont est tiré le matériel empirique de ce chapitre. Nous discutons ensuite dans une quatrième section, et c'est là le cœur de l'analyse, la façon dont le consultant invoque dans l'action différentes figures comme source de son autorité, et comment le fait d'en choisir certaines plutôt que d'autres contribue à le positionner à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation. Cette découverte implique que l'autorité joue un rôle important dans le processus organisationnel de négocation de frontières. Nous discutons pour conclure cette forme particulière de mise en valeur du consultant.

2. L'autorité comme relation

Les chercheurs ne s'accordent pas sur les principales caractéristiques de l'autorité dont on trouve plusieurs définitions dans la littérature. La notion est souvent conceptualisée dans le cadre du modèle du principal-agent (Grossman et Hart 1983) comme la capacité d'une personne à faire réaliser par d'autres un certain nombre de tâches (voir par exemple Aghion et Tirole 1997, Dessein 2002). Cette approche capture un trait fondamental de l'autorité : le fait qu'elle mobilise plusieurs acteurs et doive d'abord se comprendre comme une relation. Cependant, elle situe sans doute trop hâtivement l'autorité du côté du principal, puisque l'agent est présenté comme essentiellement passif et conditionné par des incitations à agir.

Réduire l'action à une question d'incitation pose différents problèmes. D'une part, comme le remarque Kuhn (2008), cette conception suppose une relation purement contractuelle et rationnelle entre les acteurs, qui risque d'omettre les motivations passionnelles de l'action (Forest, Mageau, Sarrazin, et Morin 2011; Cooren 2010). D'autre part, le modèle du principal-agent postule que la relation entre les parties est négociée une fois pour toute au moment de l'établissement du contrat et peine à rendre compte des évolutions et des dynamiques de négociation qui alimentent au quotidien la pratique des acteurs. Il est donc nécessaire d'approfondir et de mettre en perspective ce cadre d'analyse.

Traiter du sujet de l'autorité sans rendre hommage à Max Weber serait une faute de goût. Le sociologue allemand est principalement connu chez les théoriciens des organisations pour sa distinction de trois formes de domination légitime : la domination rationnelle légale, la domination traditionnelle et la domination charismatique. Ces idéaux types wébériens sont fréquemment utilisés comme des références dans la discussion sur l'autorité (Satow 1975, Nelson 1993, Hoogenboom et Ossewaarde 2005, Lounsbury et Carberry 2005). En effet, dès les premières lignes du chapitre trois de son ouvrage *Economie et Société* (1968, p.212), Weber affirme que "every genuine form of domination implies a minimum of voluntary compliance, that is, an *interest* (based on ulterior motives or genuine acceptance) in obedience". C'est ce qu'il appelle la légitimité, c'est-à-dire, selon lui, l'autre face de la domination ou « autorité ». L'auteur ajoute que cette autorité ne peut s'exercer sur une base purement matérielle ou économique, de même que l'affection ou les idéaux ne suffisent pas : "in no instance does domination voluntarily limit itself to the appeal to material or affectual or

ideal motives as a basis for its continuance. In addition every such system attempts to establish and to cultivate the belief in its legitimacy" (p.213). Ainsi, Weber ne peut concevoir l'autorité indépendamment de la légitimité, cette dernière impliquant une forme *d'intérêt* de la part du subordonné, qui ne peut être limité à des préoccupations d'ordre économique ou affectif.

En effet, la notion d'intérêt, parfois associée dans le langage courant à l'intérêt économique, doit être comprise dans une acception plus large. Le mot vient du latin *inter*, qui signifie « entre » et *esse*, qu'on peut traduire en français par « être ». Littéralement, intérêt signifie donc « entre ce qui est » et peut être associé aux multiples éléments dont les individus ont besoin pour se maintenir au sein de leur société, parmi leurs semblables, leur organisation ; aux multiples éléments qui contribuent à insérer les individus dans les collectifs. En ce sens, si un individu doit mépriser son intérêt, il ne risque pas seulement de perdre de l'argent, mais aussi un statut, des possessions, des amis et, par rebond, de se perdre lui-même (Dean et Massumi 1992).

On trouve chez Chester Barnard une analyse encore plus marquée de l'autorité comme forme de relation. Le chapitre XII de son emblématique ouvrage, *The Functions of The Executive* (1938) est entièrement consacré à développer une « théorie de l'autorité ». La définition que Barnard en donne surprend par son originalité : elle fait référence à la "willingness of individuals to contribute to organizations". Autrement dit, l'autorité ne porte pas tant sur des questions de hiérarchie ou de pouvoir que sur le maintien d'une continuité de l'organisation dans l'action quotidienne et multiple de ses membres. Barnard explique que l'autorité n'a pas de dimension essentielle – les règles, les lois et les ordres sont en fait *routinely ignored*. Au contraire, elle repose sur la compréhension que les individus se font de la contribution que le collectif attend d'eux. Et c'est plus par l'indifférence ou par l'alignement des intérêts que par l'obéissance qu'il faut expliquer l'action conforme des membres d'une organisation. Ainsi, l'auteur suggère que l'autorité se situe principalement dans les mains de ceux qui sont commandés : "If a directive communication is accepted by one to whom it is addressed, its authority for him is confirmed or established" (p.163). L'auteur nous engage donc à une compréhension de l'autorité dans laquelle l'attention du chercheur se détourne des structures de pouvoir vers les pratiques des individus, dans les cadres quotidiens où l'action et la communication sont négociées.

Comprendre le caractère relationnel de l'autorité est plus aisé quand la notion est mise en perspective avec un concept proche, celui de pouvoir. Le thème du pouvoir a été traité de manière extensive dans la littérature en théorie des organisations, notamment par des auteurs comme Dennis Mumby (1988), Mats Alvesson (1996) ou Gareth Morgan (1986). Généralement, le pouvoir de quelqu'un est compris comme résultant d'une position hiérarchique ou d'un attribut particulier, depuis la race jusqu'à l'expertise. Autrement dit, les individus agissent à partir d'une position de pouvoir qui leur est donnée *a priori* (ou d'absence de pouvoir[113]). Nous considérons au contraire, dans une approche pragmatiste, que cette position n'est pas seulement une donnée statique, mais qu'elle est constituée par une série de discours, de dispositifs et de pratiques qui ne se contentent pas de décrire le monde mais contribuent à le façonner, à positionner les sujets à leur place légitime (pour une compréhension foucaldienne du pouvoir dans les organisations, voir Bergström, Hasselbladh, et Kärreman 2009). Comme Mumby (1988) le fait justement remarquer, les positions sont vraies et contraignantes, mais elles le sont parce qu'elles ont été en premier lieu construites et performées. Ainsi, affirmer que les structures de pouvoir sont elles-mêmes produites par les pratiques quotidiennes des acteurs ouvre autant de "kinks, gaps, fissures, and ruptures of various kinds" (Mumby 1988, p.168) dans lesquels le pouvoir peut être discuté et contesté. En accord avec cette vision plus fluide et composite du pouvoir, Latour (1986) fait remarquer :

> The problem of power may be encapsulated in the following paradox: when you simply have power – in potentia – nothing happens and you are powerless; when you exert power – in actu – others are performing the action and not you. […] Power is not something you may possess and hoard. Either you have it in practice and you do not have it – others have – or you simply have it in theory and you do not have it. What makes the difference between power 'in potentia' and power 'in actu'? The actions of others. Power over something or someone is a composition made by many people (Ibid., pp.264-265).

On voit ici dans quelle mesure l'autorité peut être conçue comme une relation contenant un élément de réciprocité, impliquant l'action des autres. Selon cette conception, l'attention se porte sur sa réception au même titre que sur son exercice. Et il est crucial de noter que le fait

[113] C'est ce que suggère Bourdieu lorsqu'il remarque que la théorie des actes de langage d'Austin est incapable de rendre compte des conditions institutionnelles indispensables à leur félicité (Bourdieu 1991, p.73).

que l'autorité soit rendue apparente ou présente dans l'action rend le phénomène observable (plutôt qu'inférable) et justifie une approche pragmatiste de la question.

3. Mobiliser des figures pour être à la fois auteur et autorisé

Considérer l'autorité comme une relation permet maintenant d'entrer plus avant dans la question de la causalité de l'action, pour montrer qu'elle est distribuée entre des réseaux d'actants hétérogènes. L'autorité devient ici une capacité à s'insérer dans des chaînes de délégation qui permettent à l'individu d'être à la fois auteur de son action et autorisé par une série d'adjuvants au nom desquels il agit. Cette conception de l'autorité s'appuie largement sur les travaux liés à la théorie de l'Acteur-Réseau (Law & Hassard 1999, Latour 2005, Akrich *et al.* 2006) qui nous invitent à comprendre l'action comme accomplie par des réseaux d'actants, humains et non humains, plutôt que par les seuls individus. La sociologie de la traduction développée par Michel Callon (1986) insiste explicitement sur l'importance des porte-paroles pour donner une voix aux actants du réseau, de même que la notion de « marionnette[114] » a été proposée par Bruno Latour (2000), avant d'être directement appliquée au monde de l'organisation dans les travaux de Cooren (2010).

Sont-ce les structures de pouvoir qui sont « la cause » de l'autorité où est-ce l'autorité qui constitue ces structures de pouvoir par sédimentation dans le temps ? La réponse à cette question ne peut être donnée d'avance. En fait, cette question de la *causalité* de l'autorité est précisément au cœur de la notion elle-même. La cause – ou l'auteur – d'une action n'est jamais donnée mais plutôt décidée en pratique (Castor et Cooren 2006). Il est toujours

[114] L'idée est similaire puisque Latour (2000) précise : « Il semble donc qu'on ne puisse parler des attachements et conserver les figures conjointes de l'individu et de la structure, de la liberté et de la nécessité. L'exemple de la marionnette vient toujours à propos quand on parle de sociologie puisque les ennemis de la structure sociale accusent toujours les sociologues de « prendre les acteurs pour des marionnettes », ce qui est techniquement exact mais n'a pas le sens que croient pouvoir donner les tenants de la liberté du sujet. Aussi sûr qu'elle soit de son contrôle sur les figures qu'elle manipule avec sa main, il n'est pas un marionnettiste qui ne dise que ses jouets lui « font faire » les mouvements de son histoire, qu'ils lui « dictent » ses répliques, qu'ils sont l'occasion de mouvements nouveaux « qui l'étonnent elle-même » et « auxquels elle n'aurait pas pensé la minute d'avant ». Ne nous précipitons pas pour dire qu'il s'agit là de « façons de parler » sans véritable sens : le vocabulaire de l'attachement est riche, indéfini, protéiforme, ubiquiste, nuancé : celui de l'autonomie et de la détermination, misérable, rare et sec. Pour ceux qui prétendent devenir attentif aux attachements, il s'agit là d'un indice précieux : pour parler de liberté et de causalité il faut toujours faire violence aux situations d'attachement […] » (p.8).

possible de remonter dans la chaîne de délégation pour montrer que ce qui est considéré comme la cause d'un événement est en fait causé par un autre élément plus lointain (même s'il est vrai que certaines causes sont plus circonscrites et faciles à déterminer que d'autres). L'autorité (au sens d'être l'auteur, la cause de quelque chose), donc, n'est jamais évidente : elle doit être rendue présente dans l'action (Benoît-Barné et Cooren 2009). Cette « présentification » varie en fonction des circonstances et des intérêts stratégiques de l'acteur, qui agit parfois *au nom de* ou *pour le compte de* ou *en vertu* d'autres figures d'autorité. Le double sens du mot autorité est ici explicite : l'autorité renvoie à cette double idée d'être auteur de quelque chose et autorisé ou justifié par quelque chose[115]. L'enjeu de l'autorité est précisément de parvenir à maîtriser l'équilibre subtil de cette insertion dans une chaîne de délégation qui est agie et fait agir l'acteur en fonction des circonstances.

Cette tension entre le fait « d'être auteur » (*authorship* en anglais, traduit par paternité) et le fait « d'être autorisé » (*authorisation* en anglais) que capture la notion d'autorité, est au cœur de l'analyse de l'action dans les organisations proposée par Taylor et Van Every (sous presse). Ils considèrent que l'autorité correspond à la capacité des acteurs à être « auteur » de l'organisation : à dire ce qu'elle fait, ce qu'elle veut, et quelles actions doivent y contribuer. Et le fait que des actions ou propos soient effectués au nom de l'organisation leur donne en retour une forme d'autorisation. Ainsi, comme les auteurs font remarquer au sujet des membres d'une organisation : "It is their collective authorship that generates the narrative of an organization that then becomes their 'author,' since, once they have constructed it, it recursively (Giddens, 1984, pp. xxxi, 2-3) delegates them to do its work." (Taylor et Van Every, sous presse, chapitre 1). Cooren (2010) développe quant à lui l'intuition de Taylor et van Every et suggère que l'étude de l'action et de l'autorité dans les organisations consiste à décrire les multiples figures qui sont mobilisées par les acteurs pour « donner du poids » à leurs actions. Comme il le remarque à juste titre :

> Lending weight to one's position consists of implicitly or explicitly showing that we are not the sole authors of what is put forward, but that other things appear to support and author it too. Staging figures in our dialogues therefore amounts to

[115] Plus analytique, la langue anglaise conserve une dissociation entre *authorship* et *authorization*. Le fait qu'en français le mot autorité renvoie aux deux notions est significatif.

> mobilizing various sources or figures of authority that constitute as many authors of one's position. It is another way to dislocate the interaction (Cooren 2010, p.10).

Par des pratiques concrètes et dans le cadre d'interactions, les individus mobilisent donc différentes figures (règles, principes, expertise, organization, etc.) pour asseoir leur autorité. Ils parviennent de la sorte à donner une voix à ces figures et à leur permettre d'agir, en même temps qu'ils sont, eux-mêmes, passivement manipulés par elles. Ce jeu entre activité et passivité est appelé *ventriloquisme* par Cooren (2010), dans la mesure où tout comme on peut le voir dans un spectacle de ventriloque, l'autorité est établie par la vacillation de la distribution des voix entre plusieurs actants. Pour Cooren, la caractéristique principale de l'autorité réside donc dans le caractère partagé de l'action, où "ascribing authority to something or someone usually consists of identifying *who* or *what* is authoring something at a specific moment" (Cooren 2010). En ce sens :

> We seem more powerful precisely because our actions and decisions appear to be shared with others. For instance, when an employee tells me, "According to our policy, we cannot provide you with this piece of information," it is as if it were not only he who was turning down my request, but also (and maybe especially) his organization (through its policy) (Ibid. p.73).

De la même manière que Taylor et van Every pointent l'importance d'un *tiers,* l'organisation, dans la relation qui permet aux individus de parler et d'agir avec autorité, Cooren inclue une variété de figures (une méthodologie, des documents, des outils, etc.) que les individus font exister dans l'interaction. La discussion de l'autorité s'apparente finalement à un débat sur la capacité des individus à parler au nom d'entités et à en faire des appuis pour leur action.

Nous reviendrons en détail en conclusion sur les raisons qui nous poussent à faire de cette autorité comme relation une forme de mise en valeur. Mais on en perçoit directement les enjeux : la mise en valeur du consultant passe par son insertion, en pratique, dans des chaînes de délégation. Il doit pouvoir agir en son nom et au nom des clients, en maintenant un équilibre subtil dans la distribution de son action pour parvenir à enrôler, convaincre ou satisfaire les multiples clients avec lesquels il interagit. C'est par la mobilisation pratique de différentes figures que le consultant parvient - avec plus ou moins de succès - à agir avec autorité, à trouver sa place au sein d'un réseau d'adjuvants.

4. Organisation de la mission et complexité du système-client

Sur le plan méthodologique, ce chapitre à un statut un peu particulier dans la thèse car il se base exclusivement sur les données ethnographiques présentées de manière brute au chapitre trois. Le lecteur peut donc se souvenir des données empiriques précédentes, et juger la façon dont elles ont été mises en scène et analysées dans ce chapitre analytique. Le « je » méthodologique du chapitre trois est remplacé par le pseudonyme Thomas que nous avons utilisé dans les autres chapitres.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, un bref rappel et approfondissement du contexte peut être proposé. La mission de conseil qui sert de terrain à notre analyse concerne la restructuration d'un groupe de vingt-et-une sociétés : ENERGYCORP. Il vient d'être racheté par une multinationale, Maison-Mère, qui prévoit de l'absorber si des résultats satisfaisants sont atteints à l'issue d'un programme de transformation de trois ans. Pour élaborer et mettre en œuvre ce programme, Maison-Mère s'appuie sur la nouvelle équipe de direction d'ENERGYCORP ainsi que sur son propre service de conseil interne, le bureau projet.

Dans le cas d'ENERGYCORP, deux principales étapes peuvent être distinguées dans le processus de restructuration : (1) le bureau projet de Maison-Mère a mené un bref audit d'ENERGYCORP et organisé un séminaire de direction afin d'élaborer un programme de transformation à trois ans assorti d'objectifs de redressement quantifiés. Il concerne toutes les facettes de l'entreprise : réorganisation, revue du personnel, optimisation des processus métier et des fonctions support de l'entreprise, réduction des coûts, ajustement de la politique commerciale, mise en place d'un nouveau système d'information, etc. (2) Ce programme est ensuite mis en œuvre par les internes d'ENERGYCORP (directeurs et cadres intermédiaires) avec l'aide d'un consultant externe de ConsultCorp, Thomas, embauché par le bureau projet de Maison-Mère et détaché auprès du directeur général de la filiale. Thomas, qui est en charge du pilotage et de la coordination du programme de transformation, peut s'appuyer sur une équipe d'internes spécialisés dans les différents domaines fonctionnels de son intervention.

Comme souvent dans le cas d'une mission de transformation, le système-client est relativement complexe[116]. Le bureau projet de Maison-Mère (client payeur) a embauché un consultant de ConsultCorp, pour le détacher auprès du directeur général d'ENERGYCORP (client opérationnel). Le bureau projet refacture les services de ConsultCorp à ENERGYCORP avec une prime de 10% couvrant les frais de supervision. Dans cet assemblage, le consultant doit rendre des comptes non seulement à son client payeur, mais aussi au client opérationnel avec lequel il travaille au quotidien. Ce genre de relation triadique peut devenir difficile à gérer quand des oppositions émergent entre le client payeur et le client opérationnel. Pris dans un feu croisé, le consultant doit alors faire preuve de souplesse et de diplomatie pour parvenir à produire son autorité, d'autant que le système-client intègre d'autres interlocuteurs aux intérêts divergents, comme les directeurs fonctionnels d'ENERGYCORP.

5. La constitution pratique de l'autorité du consultant

Maintenant que le contexte est posé, nous devons regarder de plus près la façon dont le consultant s'est vu attribuer différentes tâches et est parvenu à les mener à bien dans le cadre d'une définition constante de son autorité à agir. Nous identifions certains moments clés dans le déroulement des événements que nous décrivons à l'aide de vignettes ethnographiques extraites du chapitre trois. Ces moments suivent une trame chronologique souple, depuis le cadrage de la mission et l'attribution du mandat jusqu'à sa conclusion et l'évaluation de ses résultats. Nous nous focalisons en particulier sur les moments où la performance de l'autorité est exacerbée, car l'action du consultant paraît controversée. Nous suivons là une intuition pragmatiste développée en STS (Latour 2005, Callon, Lascoumes et Barthe 2009) selon laquelle c'est au cours de ces moment fragiles, où les vérités quittent la boîte noire du cours paisible des choses, qu'elles se découvrent le mieux et s'offrent alors à la mise en débat. Un argument similaire est avancé par Garfinkel (1967, p.36) à propos du besoin de révéler le "socially standardized and standardizing, 'seen but unnoticed,' expected, background features of everyday scenes." Dans notre cas, le consultant, en devant établir son autorité dans des

[116] Pour une discussion de la notion de client, voir Alvesson *et al.* (2009). La notion de système-client est utilisée par les acteurs mais a aussi été théorisée Arnaud (1998). Schein (1997) propose également une classification des types de clients très intéressante qui utilise la notion de client intermédiaire.

situations complexes et controversées, montre aux participants et aux chercheurs, “for another first time” (Garfinkel 1967, p.9), comment différentes figures s’assemblent pour le constituer en tant qu’acteur doué d’autorité.

L’ordre chronologique de présentation des événements est complété par une structuration thématique de l’analyse. Après nous être penché sur le mandat du client comme source formelle de l’autorité du consultant, nous insistons sur le fait que l’autorité est constamment débattue et logiquement, qu’il existe un risque d’échec dans la mise en valeur du consultant par la performance de son autorité. Nous nous penchons ensuite sur les figures invoquées dans l’action pour limiter ce risque d’échec.

5.1. Le mandat comme socle fondateur de l’autorité du consultant

Le « cadrage » de la mission est un moment fondateur de l’autorité du consultant. A cette étape initiale, le contenu de la prestation est défini, de même que le client pour lequel le consultant doit intervenir. Une attention particulière doit être donnée à la constitution de ce mandat pour comprendre les ressorts de l’autorité du consultant. Comme nous l’avons vu précédemment, si elles doivent être en permanence actualisées dans l’action, les positions institutionnelles n’en demeurent pas moins des sources fondamentales d’autorité. Un individu peut invoquer autant de figures qu’il le souhaite pour asseoir son autorité en tant que Président de la République Française, il n’y parviendra pas à moins d’avoir été élu dans un contexte institutionnel particulier. La logique est similaire dans le cas du consultant en management, qui acquiert son autorisation première à agir en tant que consultant par le mandat initial que le client lui confie. Ceci dit, contrairement aux analyses schématiques proposées par le modèle du principal-agent, le mandat n’est ni entièrement clair, ni purement attributif. Il est le résultat d’un processus ambigu et itératif.

Dans notre cas, Thomas est sollicité la première fois par l’un de ses anciens clients, Henri, directeur du bureau projet de Maison-Mère, qui lui propose d’intervenir sur une mission de restructuration. Leur conversation a lieu dans le couloir de Maison-Mère où les deux hommes travaillaient. Henri explique :

On commence une nouvelle mission de restructuration […]. Ça te plairait une mission comme ça, rien à voir avec ce que tu fais [dans une autre direction], là c'est du sérieux, on rentre vraiment dans les problématiques stratégiques, la mission ce n'est pas de produire de la procédure et de passer sa journée sur des tableaux Excel, tu vas devoir connaître le métier, et quand je dis connaître je veux dire aller sur le terrain avec les exploitants et avoir une vision fine du P1, P2, P3… Et puis ce serait une belle expérience de management, parce qu'on est en train de monter une équipe là-bas, il y aurait six ou sept mecs à piloter en transverse… J'ai besoin d'un chef de projet à plein temps, quelqu'un à qui je puisse faire confiance et qui s'occupe de tout mettre en musique et de faire un gros travail de communication sur la démarche (Henri, Notes de terrain, avril 2011).

La proposition est attractive pour Thomas qui décide d'en discuter avec son responsable chez ConsultCorp. En entendant la proposition d'Henri, le manager souligne deux éléments particuliers. D'une part, selon lui, « le client doit comprendre qu'il achète un consultant ConsultCorp et pas Thomas […], on est une équipe et il y a un gros travail fait par les managers […] » (Notes de terrain, avril 2011). Il met donc en avant la dimension collective de la pratique du conseil pour être sûr que Thomas intervienne comme un représentant du cabinet ConsultCorp et non pour lui-même. D'autre part, il insiste sur le fait que Thomas doive « vendre une propale et [on va] s'engager sur quelque chose. Parce que tel que ça part c'est n'importe quoi. On ne met pas un mec tout seul pendant six mois pour piloter un projet de restructuration » (Ibid.).

Ici, la proposition commerciale est considérée comme un instrument de protection du consultant qui établit formellement (et même matériellement) son périmètre d'actions et de responsabilités. En conformité avec sa compréhension du contexte, Thomas doit donc « faire des propositions de contenu » pour une propale que le manager discutera directement avec le client. Néanmoins, à ce stade, le consultant manque d'information sur ce qu'on attend de lui :

S'agissant du contenu de la prestation, nous disposons […] de peu d'informations sur le besoin d'Henri. Nous savons qu'il est soucieux de communication et qu'en définitive, il s'agit d'une mission classique d'appui au pilotage, avec un travail important d'animation, de coordination et de reporting. (Notes de terrain, avril 2010)

Après en avoir discuté avec Henri, le manager de ConsultCorp fait savoir à Thomas que le client est préoccupé par « le prix de la prestation et l'organisation de la mission ». Ainsi, Henri refuse de payer la supervision du consultant par un manager, car il souhaite s'en charger directement et superviser lui-même « son » consultant pour une tâche dont il a une vision relativement claire. En bon vendeur, le manager finit par accepter, mais décide de continuer à superviser le consultant en « temps masqué » pour « garantir la qualité du service proposé » (Notes de terrain, avril 2011). Selon lui, un consultant qui ne serait pas managé et appuyé par un collectif externe avec des compétences et une culture collective forte deviendrait l'équivalent « d'un intérimaire détaché pour faire du PMO[117], pas un vrai consultant » (Ibid.).

On constate donc d'emblée une opposition marquée entre le manager de ConsultCorp et le client payeur pour obtenir ou maintenir un contrôle direct sur l'action du consultant. L'enjeu est finalement de savoir *au nom de qui* le consultant va intervenir et, par rebond, sur quelles ressources il va devoir s'appuyer en priorité : ConsultCorp et son réseau interne ou Henri et le bureau projet. Si la proximité avec le client payeur est considérée comme une bonne chose par les consultants, les cabinets cherchent néanmoins à conserver une mainmise sur leurs employés pour assurer la cohérence et la qualité de leurs interventions.

5.2. Tensions entre clients et définition de la tâche du consultant

Cette concurrence de patronage entre le manager de ConsultCorp et le directeur du bureau projet est rendue encore plus complexe quand un autre client s'insère dans le dispositif désormais articulé autour d'une relation triadique. Ainsi, comme nous l'avons vu, Henri est le client payeur de la mission, celui qui signe le contrat et qui paie les factures de ConsultCorp. Toutefois, Thomas est détaché auprès d'un second client, Gérard, le directeur général d'ENERGYCORP, avec lequel il doit travailler au quotidien. Henri refacture le coût de la prestation à Gérard qui est considéré par Thomas comme le client « opérationnel » ou « effectif ».

---

[117] Project Management Office.

Dans la mesure où Thomas doit être détaché auprès de Gérard, Henri organise une rencontre entre le consultant et son futur client effectif, afin de s'assurer que les deux hommes s'entendent avant de signer le contrat. A l'issue d'un entretien qui se passe sans encombre, Gérard donne plusieurs directives au consultant. Voici un extrait de leur conversation :

G. : Nous avons clairement identifié ce que nous avons à faire, et ça c'est l'apport d'Henri et du tableau de bord[118]*, maintenant il faut passer en mode projets. J'ai besoin de quelqu'un pour orchestrer tout ça, pour mobiliser mes directeurs qui partent dans tous les sens et qui manquent de vision globale. Il faudra donner le tempo et être capable de creuser les sujets lorsque c'est nécessaire. Il faut aussi quelqu'un qui soit capable d'aller chercher dans les services des gens pour travailler sur les projets.*
T. : Je dois vous dire que j'ai une appréhension concernant ma valeur ajoutée sur cette mission : je n'ai pas une grande connaissance du métier. J'ai travaillé six mois chez Maison-Mère, je sais ce que sont le P1, P2 et P3 mais pas de manière très fine et je crains d'avoir des lacunes sur le plan technique. J'aimerais que l'on soit clair sur ce point.
G. : Je m'en fous complètement, pour la compétence technique on a tout ce qu'il faut en interne, à la limite je vais vous dire, j'aime encore mieux ça, que vous arriviez vierge avec vos ratios, on a besoin de quelqu'un pour mettre des coups de pied dans la fourmilière
(Dialogue entre Gérard et Thomas, entretien client, Notes de terrain, avril 2011).

Gérard attribue au consultant un ensemble de tâches qui correspond plus spécifiquement à ses attentes. A première vue, elles semblent compatibles avec celles d'Henri. Alors que Thomas s'inquiète de son manque de connaissances techniques sur le métier d'ENERGYCORP, les deux clients insistent sur des enjeux de leadership. Le consultant doit accomplir une tâche pour laquelle il n'est pas techniquement qualifié ; le sujet même de ce qui constitue les qualités appropriées du consultant pour cette mission est un enjeu de négociation, si ce n'est de désaccord. Néanmoins, comme nous l'avons compris dans le chapitre précédent, cela ne signifie pas que Thomas soit condamné à faire un mauvais travail. Ces opérations de cadrage mettent plutôt en évidence la complexité d'une pratique où les compétences sont acquises et mobilisées sur le tas, en fonction des situations et des attentes du client.

---

[118] Document de synthèse qui présente le plan de projets et le planning de la restructuration sur une double page.

Quelques jours après le début de la mission, une opposition marquée apparaît entre Gérard et Henri sur la manière dont le consultant doit conduire son activité. Gérard a la réputation d'être un chef autoritaire et cassant, difficile à satisfaire. Afin d'être sûr que Thomas ne fasse pas d'erreur au nom du bureau projet et pour maintenir un contrôle fort sur la mission, Henri lui demande donc d'éviter de le « *bypasser* » et d'avoir des contacts directs avec le directeur général. De son côté, Gérard passe son temps à solliciter directement le consultant pour produire des tableaux de bord, auditer des processus, animer des réunions, etc. Respecter l'injonction initiale du client payeur de garder une distance avec le client opérationnel devient pour ainsi dire impossible ; au mieux le consultant parvient-il à repousser certaines demandes de Gérard pour en informer Henri au préalable.

Après plusieurs semaines d'effort pour jongler entre des injonctions contradictoires, l'action de Thomas se trouve portée au cœur d'un conflit entre les deux clients. Il éclate au cours d'une réunion de pilotage entre les trois hommes sur un sujet apparemment anodin : l'organisation des fonctions supports des centres opérationnels cible de la nouvelle organisation. Gérard reproche à Henri d'avoir passé outre l'une de ses consignes et d'avoir créé un poste de « responsable de gestion » dans l'organisation cible des centres. Ce dernier s'en défend, affirmant avoir organisé, comme convenu, un groupe de travail avec les directeurs fonctionnels, qui ont collégialement décidé de créer le poste. Le consultant, qui s'est directement chargé de l'animation du groupe de travail et de la mise en forme des organigrammes, n'est pas même mentionné dans cette conversation, à laquelle il assiste en silence. Son implication dans ses propres actions a disparu derrière ce qui apparaît comme une opposition frontale entre deux donneurs d'ordres. Après quelques échanges un peu vifs, Gérard perd son sang-froid ; il jette violemment son crayon sur le bureau et se met à crier :

[…] mais bon sang j'ai besoin d'un bureau projet pour m'aider pas pour décider à ma place […]. Quand je prends une décision je refuse qu'on revienne dessus sans arrêt, sinon j'arrête de faire des réunions pour prendre des décisions, putain c'est pas possible. Je ne veux pas de responsable de gestion dans chaque centre, je veux une cellule de gestion centralisée dédiée à la gestion des centres et au contrôle de gestion. Les centres ne sont pas des business unit mais des centres d'exploitation […] Je dis vous faites un groupe de travail pour savoir comment on

fonctionne en matriciel, je donne un cadre c'est pour qu'on le respecte […]. (Notes de terrain, juin 2011).

Le consultant, qui n'est pas encore intervenu, est ensuite directement interpellé par Gérard. Le directeur général d'ENERGYCORP lui demande :

[…] et il est où mon chef de projet qui doit être à 100% sur [le programme de restructuration], à faire avancer tous les sujets et à mouiller le maillot, je ne le vois jamais, je ne sais pas ce qu'il fout, il part trois jours sur le terrain faire un audit et je ne sais même pas pourquoi, il part chez Maison-Mère sans que je sache ! C'est convenable comme situation ? Hein, ça rime à quoi ces conneries ! [A Thomas] *[…] et vous vous êtes à l'aise dans cette situation ? Vous comptez dire quelque chose ? […] Je ne dis pas que vous ne foutez rien, je dis que je n'ai aucune visibilité sur ce que vous faites. Ce n'est pas cadré, ce que je vois c'est que j'ai un chef de projet qui n'est pas dans ma roue, et croyez-moi ça va pas continuer longtemps* (Ibid.).

Malgré (ou à cause de) sa proximité avec le client payeur, l'autorité du consultant est ici directement contestée. Pour Gérard, Thomas doit rester « dans sa roue » c'est-à-dire, selon notre terminologie, autorisé par lui (et non par le bureau projet dont il conteste l'action) à agir comme un chef de projet dans le cadre de la restructuration. La question de la « visibilité » de l'action du consultant est par ailleurs mentionnée explicitement par le client opérationnel. L'autorité nécessite toujours une forme de publicité instauratrice ; il ne peut y avoir d'autorité secrète, qu'il s'agisse d'être auteur ou autorisé.

A l'issue de cette réunion, Henri et Thomas décident de « changer de stratégie » dans leur relation avec le directeur général. Jusqu'à présent, la volonté du client payeur était de limiter au maximum les interfaces entre le consultant et Gérard ; à partir de cet épisode il propose au contraire le mode de fonctionnement suivant :

[..] Ok, maintenant, tu te mets dans sa roue, je veux que tu ailles le voir trois fois par jour et qu'il soit au courant de tout, que tu lui demandes son avis pour tout et pour rien, qu'il te foute dehors tellement il en a marre de te voir. Et tu vas être beaucoup plus agressif dans ta relation avec les directeurs, tu dois te servir de Gérard. Pour la réorganisation, tu envoies

des emails directifs et tu le mets en copie, il faut qu'on accélère la cadence et ce n'est pas la DRH qui va nous mettre des bâtons dans les roues. […] Il faut comprendre Gérard, il est paumé et il manque de visibilité sur notre action, c'est légitime de vouloir nous recadrer. (Ibid.)

On comprend donc dans ces extraits que le consultant est embarqué dans une mission au mandat initial ambigu et articulé autour d'une chaîne de délégation qui n'est pas clairement établie. Non content d'être l'objet d'une concurrence explicite entre ConsultCorp et Maison-Mère, le consultant doit agir en tenant compte des contradictions entre un client payeur et un client opérationnel. Le mandat que doit remplir Thomas apparaît comme une hydre à plusieurs têtes contre laquelle il va devoir se battre. Ainsi, s'il fonctionne comme un élément fondateur de l'autorité du consultant, dans le sens où il lui donne un droit « d'être là » et d'agir en tant que consultant, le mandat doit être constamment actualisé et ajusté en fonction des évolutions de la situation. C'est par ces ajustements constants que le consultant parvient à s'inscrire dans une chaîne de délégation appropriée qui l'autorise à agir avec légitimité.

5.3. Affirmer son autorité de consultant : quand les choses ne fonctionnent pas

Si l'autorité repose sur une capacité pratique à s'inscrire dans des chaînes de délégation, on peut aisément comprendre que des échecs aient parfois lieu. C'est le thème de cette section. Nous allons décrire les difficultés rencontrées par le consultant au cours d'un épisode où il cherche à asseoir son autorité auprès des directeurs fonctionnels d'ENERGYCORP.

Les relations avec les directeurs fonctionnels d'ENERGYCORP sont, pour le consultant, difficiles à manager. Les oppositions récurrentes entre Henri et Gérard ont un impact négatif sur « l'image » de Thomas, dont le « positionnement » dans le groupe est à la fois flou et politiquement controversé. Quelques semaines après le début de la mission, Gérard demande au consultant de participer à une réunion technique à laquelle participent plusieurs directeurs fonctionnels. Il s'agit de discuter des modalités juridiques du transfert des activités d'une société d'ENERGYCORP à Maison-Mère. Les participants sont des collaborateurs réguliers et Thomas, arrivé en retard, n'a pas l'opportunité de se présenter convenablement à ses interlocuteurs avant que la réunion ne commence.

Bien qu'il n'ait pas une connaissance approfondie du sujet, le consultant constate rapidement le manque de préparation de la réunion : les participants semblent ignorer l'objet précis de la rencontre et les enjeux de leur contribution. Des questions juridiques secondaires sont abordées alors même que le format général du transfert n'a pas encore été décidé. Après une heure et demi de discussion tout le monde s'impatiente ; le directeur administratif et financier (DAF), en tant que sponsor du projet et chef de séance, décide donc de mettre un terme à la réunion sur la remarque suivante : « bon, c'est clair pour tout le monde, alors on se revoit dans un mois » (Notes de terrain, juin 2011). Après avoir silencieusement observé la scène, Thomas décide d'intervenir pour faire remarquer que certaines questions techniques manquent toujours de clarté pour lui, de même que les responsabilités de chacun et le planning des prochaines étapes. Surpris par cette sortie inattendue, le directeur juridique de Maison-Mère rétorque : « excusez-moi, nous n'avons pas été présentés, qui êtes-vous ? » Conscient des risques, Thomas ne mentionne pas son rôle de consultant et se contente de préciser, après les excuses d'usage sur le fait de n'avoir pu s'introduire : « je suis ici à la demande de Gérard, je suis détaché du bureau projet de Maison-Mère pour appuyer Gérard dans sa démarche de réorganisation » (Ibid.). A ces mots, le silence se fait dans la salle et, après un instant d'hésitation où ils se regardent en pouffant, les directeurs éclatent de rire bruyamment, chacun y allant de son commentaire : « le bureau projet tu m'étonnes », « rien que ça… », « c'est Henri c'est ça… », « et nous on sert à quoi ? », reprend finalement le secrétaire général en s'adressant aux directeurs. Thomas cherche à excuser la maladresse de son introduction, en vain. Si la réunion se poursuit finalement pendant une heure et aboutit à un résultat plus clair, cette première rencontre aura par la suite un impact négatif sur sa relation avec les directeurs et en particulier avec le DAF.

Cette mésaventure, assez banale pour les professionnels, illustre à quel point le consultant n'est pas autorisé une fois pour toute par l'attribution du mandat. Il doit, au cours de l'interaction, réitérer son autorisation - et son autorité - comme une performance. C'est ce que Thomas tente de faire ici maladroitement en affirmant intervenir au nom de Maison-Mère pour appuyer Gérard sur le projet de réorganisation. C'est un moyen pour lui de pointer son extériorité sans toutefois mentionner la firme de conseil, et de s'associer à une figure forte : celle du directeur général. Cependant, les directeurs fonctionnels contestent frontalement cette tentative, dans la mesure où elle ne leur laisse pas assez d'espace d'existence et de patronage. Les directeurs fonctionnels répondent donc sarcastiquement à ce qu'ils considèrent comme un

positionnement impétueux, le consultant ayant pu donner l'impression d'être « parachuté » de Maison-Mère, et ne pas requérir d'appui parmi les directeurs eux-mêmes. A noter également que la compétence technique du consultant reste au second plan de la négociation d'autorité à laquelle on assiste[119]. Revenant sur cet épisode, Henri fait finalement remarquer à Thomas qu'il doit agir « avec une main de fer dans un gant de velours » c'est-à-dire « faire comprendre aux gens qu'il n'est pas une menace » (Notes de terrain, septembre 2011). On voit en effet dans cet extrait la dimension conflictuelle de la performance de l'autorité qui se joue souvent contre d'autres protagonistes de l'organisation.

Après avoir décrit les enjeux d'ajustement du mandat et souligné le risque d'échec dans la performance de l'autorité, nous allons nous pencher maintenant sur les opérations pratiques grâce auxquelles, dans l'action et l'interaction, le consultant parvient à constituer sa légitimité à agir. En particulier, nous allons nous pencher sur différentes « figures », selon notre terminologie, que le consultant mobilise pour donner du poids à ses actions.

5.4. Enrôler des alliés pour gagner de la force

Revenons à l'opposition entre le client payeur et le client opérationnel. Si elle est en partie due, comme nous l'avons montré, à une concurrence de patronage, elle résulte aussi d'une interprétation contradictoire du rôle du consultant dans le processus de restructuration. Selon le directeur du bureau projet, Thomas doit s'en tenir à un travail de pilotage, principalement axé sur la production d'outils de suivi et la coordination des directeurs, sponsor des différents chantiers. Il attend du consultant qu'il bâtisse une « relation d'aide » avec les directeurs fonctionnels dont certains sont, nous l'avons compris, réticents à collaborer. L'objectif est d'acquérir progressivement le statut de « personne ressource », d'aidant, informateur et facilitateur, au service des directeurs. Le directeur général d'ENERGYCORP au contraire, reproche à Thomas d'être « trop abstrait, trop loin des sujets » (Notes de terrain, juillet 2011).

---

[119] Comme le fait remarquer Schein (1969), il est impossible d'anticiper l'impact que va avoir un intervenant extérieur sur la dynamique d'un groupe. Ici, la remarque du consultant en fin de réunion est plutôt considérée comme une forme d'impertinence, alors qu'elle est relativement neutre voire justifiée sur le fond, et que dans un autre cas les acteurs auraient pu l'accueillir positivement. On ne peut épuiser l'autorité dans l'expertise, sans passer par son actualisation pratique qui demeure incertaine.

Il souhaite que le consultant « se salisse les mains » et prenne part à la mise en œuvre de certains projets spécifiques. Il s'agit par exemple de faire un travail méticuleux d'analyse et de compilation de données en vue du dimensionnement des centres opérationnels, de produire des outils et livrables spécifiques pour le projet de *people review*, de définir très concrètement l'organisation cible, mais aussi de mener directement certains projets métier. Gérard attend également de Thomas qu'il impose un rythme de travail aux directeurs fonctionnels, quelles qu'en soient les conséquences sur la qualité de leurs relations.

Le consultant est donc contraint de faire « le grand écart » entre ces approches de la pratique et de mobiliser différents réseaux d'adjuvants pour asseoir son autorité en fonction de la cible. A titre d'exemple, pour composer avec les injonctions de Gérard et se rapprocher du terrain, il cherche à développer son répertoire de « consultant opérationnel ». Pour y parvenir, il choisit de s'associer à une interne spécialisée, positionnée dans le *middle management,* Bridget. Elle occupe le poste d'ingénieur qualité d'ENERGYCORP, et est détachée auprès de Thomas pour l'appuyer dans les tâches de formalisation et d'analyse. Contraint de se rapprocher du terrain, Thomas prend le partie d'en faire un de ses appuis majeurs, notamment pour bénéficier de sa connaissance approfondie des aspects organisationnels et techniques de l'entreprise. A titre d'exemple, Bridget est en mesure de répondre aux demandes du consultant sur deux sujets cruciaux : quelles sont les fonctions de chaque salarié et sa société de rattachement, et quels sont les différentes prestations techniques d'ENERGYCORP ainsi que leur répartition sur les multiples sites du groupe ? Rapidement, Thomas et Bridget deviennent inséparables. A la demande du consultant, cette dernière prend l'habitude de l'accompagner dans les réunions clefs pour remplir une fonction d'experte interne capable d'associer aux propositions formelles du consultant le détail précis des situations incluant noms, sites, et descriptions techniques. Cette association facilite également les relations entre Thomas et les cadres opérationnels.

Néanmoins, le consultant constate également que Bridget reste « marquée » auprès des internes par son image d'ancienne ingénieure qualité. Si son aide est inestimable sur beaucoup de sujets, elle contribue aussi à faire perdre du crédit au consultant auprès de la population des directeurs fonctionnels. A la demande d'Henri, Thomas s'emploie donc à conserver une distance et à souligner, en certaines occasions, sa différence par rapport à elle. A titre d'exemple, Henri insiste pour que Bridget ne serve pas d'intermédiaire pour présenter le

consultant aux internes ; il demande de s'introduire plutôt seul, malgré la difficulté de l'exercice.

La position de Bridget par rapport au consultant est intéressante dans la mesure où elle joue, en pratique, à la fois un rôle d'allié et un rôle d'antagoniste. En fournissant au consultant de l'information sur les équipes et les activités du groupe, elle le nourrit d'une connaissance auxiliaire, proche du terrain, indispensable à la réalisation de tâches plus opérationnelles. Cependant, son statut historique dans l'entreprise contribue à contaminer leur relation qui finit par fonctionner comme une entrave à l'autorité du consultant. Bridget n'est pas une ressource stable dont le consultant peut profiter aisément. C'est une figure qu'il faut pouvoir mobiliser dans l'action ; c'est la capacité du consultant à façonner une relation avec elle, à partager ses actions avec elle – c'est-à-dire la performance de cette association – d'une manière cohérente avec sa propre position au sein d'un agencement particulier, qui fait de Bridget un appui ou un obstacle dans son effort pour agir avec autorité.

5.5. Produire de la proximité ou de l'abstraction : le rôle complexe des outils

Malgré l'aide de Bridget, le consultant éprouve toujours des difficultés à asseoir son autorité. Il mobilise donc une nouvelle figure pour donner du poids à ses actions : un canevas d'exploration et d'analyse associé à une démarche d'audit sur le terrain. Les audits mobilisent différentes méthodologies exploratoires et documents standardisés qui permettent de récupérer de l'information chez les clients pour l'utiliser à bon escient. Nous allons voir que les artefacts, dans notre cas le rapport d'audit lui-même, jouent un rôle important dans la production de l'autorité du consultant.

Le client payeur insiste beaucoup pour que Thomas s'implique dans différents audits, car c'est selon lui un moyen pour le consultant de se rapprocher des « opérationnels » et ainsi de dépasser la frontière structurante entre les fonctionnels (au siège) et les opérationnels (dans les agences) à l'intérieur de l'entreprise. Il est d'ailleurs intéressant de noter que c'est Henri qui souhaite que le consultant aille sur le terrain, alors que, nous l'avons dit supra, c'est aussi lui qui privilégie le travail de pilotage. Le directeur du bureau projet considère ces deux mouvements comme indissociables. Il précise : « tu vas partir trois jours sur le terrain avec [un expert technique] pour faire l'audit métier. […] C'est lui qui mènera les entretiens, toi tu

te chargeras de faire une analyse, une synthèse et des propositions qui vont bien » (Notes de terrain, mai 2011).

Thomas accompagne donc un expert interne pendant trois jours sur différents sites, ce qui lui permet d'acquérir rapidement une forme de connaissance très concrète de la gestion de l'efficacité énergétique. Les bénéfices de cette opération sont évidents par la suite quand, rentré au siège, le consultant doit travailler avec les salariés des services supports, moins familiers de ces sujets. Il utilise le rapport d'audit comme une preuve de son expérience de terrain, comme une « banque d'exemples » pour souligner sa familiarité avec les installations, notamment au cours de discussions sur la définition de l'organisation cible et des processus logistiques sur le terrain. Il est dorénavant capable de décrire plusieurs exemples de gestion du P1 et du P2 sur site, de GMAO, et d'utiliser les anecdotes des « gars sur le terrain » comme une puissante référence sémantique. Dans ce cas, les exemples utilisés ne sont pas issus d'une connaissance extérieure acquise par le consultant sur le marché. Ils sont le fruit d'une capacité à utiliser des méthodologies exploratoires pour aller puiser le savoir existant dans l'organisation et le faire circuler, comme nous l'avons vu au chapitre précédent. Et par la mobilisation de cette figure de l'audit métier, le consultant finit par se positionner, dans plusieurs situations, comme une forme d'interne auprès des internes et parvient à renforcer son autorité.

Cette figure de l'audit métier a néanmoins un impact plus limité auprès des directeurs fonctionnels d'ENERGYCORP qui, bien que plusieurs d'entre eux connaissent finalement assez mal le métier de l'entreprise, valorisent davantage les sources extérieures d'information, les analyses de marchés et les outils analytiques formels dans la pratique du consultant. Thomas doit donc, lorsqu''il interagit avec eux, mobiliser un autre réseau d'adjuvants, qu'il trouve notamment auprès de ConsultCorp ou de l'équipe de consultants internes du bureau projet de Maison-Mère. L'appui de cette équipe est par exemple d'un grand secours au consultant dans le cadre d'un projet de refonte du système d'information d'ENERGYCORP.

Le SI d'ENERGYCORP est considéré par la direction comme obsolète et ses applicatifs métiers peu satisfaisants. Dans le cadre du projet de restructuration, il est décidé que le système au complet doit être revu. Pour réaliser les études nécessaires au cadrage du projet et bâtir différents scenarii de mise à niveau, le consultant puise une information précieuse auprès

de consultants internes de Maison-Mère qui lui communiquent plusieurs rapports de « retours d'expériences » des autres filiales proposant des services identiques à ceux de ConsultCorp. Le consultant peut donc faire des propositions de spécification dont le réalisme repose sur ces données dans un temps très court, de même que suggérer des améliorations sur le contrôle technique et la facturation.

Rapidement, une nouvelle opposition apparaît néanmoins sur le sujet entre Henri et Gérard. Le directeur général d'ENERGYCORP doit choisir entre deux options pour faire évoluer le SI de son groupe. La première consiste à déployer le système de Maison-Mère dans la filiale, le projet étant géré intragroupe par la DSI de la branche pour un coût paradoxalement très élevé. La seconde nécessite de consolider le système actuel en gérant le projet au niveau d'ENERGYCORP et en ayant recours à des solutions du marché, sans aucun contact avec la DSI branche. Malgré l'absence de parti pris ou d'implication du bureau projet dans ces deux solutions, Gérard interprète la volonté de capitaliser sur les actifs du système de Maison-Mère comme une forme de tactique utilisée par Henri pour gagner de l'influence chez ENERGYCORP. Il refuse donc toute proposition faite par le consultant en ce sens (et donc ses analyses tirées des retours d'expérience des filiales de Maison-Mère), et lui demande de produire de nouvelles études d'opportunité et de faisabilité, reposant cette fois sur les ratios de ConsultCorp, notamment en matière de coût de mise en œuvre et de retour sur investissement. Le consultant, avec l'aide de son manager, puise donc pour satisfaire Gérard dans les outils de ConsultCorp, malgré leur manque de pertinence sectorielle.

On voit donc que le conflit d'autorité entre les deux clients et les enjeux pratiques de la mission obligent le consultant à mobiliser différentes ressources méthodologiques pour donner du poids à ses actions et accomplir sa tâche. Nous associons ces outils méthodologiques à des artefacts car ils trouvent généralement une expression matérielle dans des documents. Ils présentent donc un niveau de concrétude supérieur aux « figures abstraites », invoquées dans la conversation, dont nous allons parler par la suite. Il faut comprendre que la performance de l'autorité n'est pas conçue ici comme une forme de rhétorique, mais comme une capacité objective à agir dans le prolongement d'un réseau d'appuis matériels, parfois plus proches du terrain, parfois à des niveaux d'abstraction supérieurs, en fonction de la situation et des marges de manœuvre du consultant. Pour donner du poids à ses actions en mobilisant un audit métier, encore faut-il l'avoir fait, en avoir tiré

quelque chose, et être capable de mobiliser ce résultat en pratique. On note aussi que cette capacité à choisir un répertoire approprié dans lequel puiser des leviers d'action (et des éléments de justification) contribue à transformer la figure du consultant qui peut revêtir successivement plusieurs habits, se situant d'un côté ou de l'autre par rapport à la ligne d'opposition entre les Gérard et Henri : tantôt interne authentique proche d'ENERGYCORP, tantôt complice de Maison-Mère, et tantôt expert externe « neutre » de ConsultCorp.

5.6. Agir pour « le bien de l'organisation »

Revenons maintenant à la relation entre le consultant et les directeurs fonctionnels d'ENERGYCORP, notamment à ses rapports avec le DAF. Après l'épisode de la réunion juridique exposé supra, le consultant demande à ce dernier de collaborer avec lui pour valider les indicateurs financiers du tableau de bord prospectif à destination de Gérard. Le DAF, cependant, refuse systématiquement de « s'engager sur des chiffres », affirmant que les demandes de Thomas ne sont « pas assez spécifiques », que ce n'est pas son rôle de produire ce genre de tableaux de bord ou bien, dans ce cas, « la valeur ajoutée du consultant sur la mission est très limitée » (Notes de terrain, mai 2011). Il renvoie donc le consultant auprès de Gérard afin qu'il précise ses requêtes. Ce dernier, quant à lui, refuse de se pencher plus avant sur ces questions techniques et impose au consultant de « voir ça avec le DAF, c'est son boulot » (Ibid.). Thomas se trouve donc dans une position intermédiaire qui rappelle l'écart entre le mandat confié par un client et sa mise en œuvre en situation. Finalement, devant l'insistance du consultant, le DAF coupe court à tout partage d'information, affirmant que Thomas n'est bon « qu'à fouetter les gens, à chercher à les mettre dans des petites cases, et qu'il n'a aucune valeur ajoutée pour le vrai travail » (Ibid.).

Face au refus du DAF de collaborer, en de multiples occasions, le consultant décide d'en informer directement le directeur général d'ENERGYCORP. On peut supposer que Gérard aura recadré son directeur car ce dernier finit par faire des reproches au consultant sur un ton très agressif : « ne cherche pas à te mettre entre Gérard et sa garde rapprochée […] nous aussi on sait jouer du billard à trois bandes, et si tu veux jouer à ce jeu-là on va t'isoler » (Notes de terrain, octobre 2011). S'ensuit alors une longue conversation entre les deux hommes, au cours de laquelle ils discutent de leur relation et de leur position respective par rapport au projet de restructuration. L'épisode de la réunion juridique est abordé, de même que plusieurs

thématiques ayant suscité des oppositions entre Thomas et le DAF. La contrainte de forme nous empêche ici de relater cette conversation en détail. Toutefois, on peut dire qu'elle a consisté pour chacun à admettre ses torts respectifs (d'un côté les exigences formelles et la cadence trop soutenue, de l'autre le refus de collaborer) en vertu ou au profit d'un principe supérieur commun : « le bien de l'organisation » ou « le succès du projet de restructuration ». Ainsi, le consultant affirme à plusieurs reprises que « pour le bien d'ENERGYCORP, dont la pérennité dépend du succès de la réorganisation, l'harmonisation des données comptables doit être faite rapidement », de même que « les délais de production doivent être respectés compte tenu des enjeux de la restructuration et de son impact sur le futur de l'organisation » (Ibid.). Les deux protagonistes utilisent donc dans la conversation un point de référence partagé, relativement abstrait, pour parvenir à agir en bonne intelligence.

La relation conflictuelle entre le consultant et le DAF montre une fois encore les difficultés à faire tenir et agir une chaîne de délégation quelconque. Demander de l'information au nom d'un sponsor pertinent ne suffit pas, si la personne sollicitée n'y voit pas une forme d'intérêt, si elle ne considère pas l'action comme légitime. C'est par la suite, dans le cadre d'une conversation où les acteurs sont parvenus à verbaliser une motivation commune que le DAF et le consultant finissent par collaborer.

Ici, la figure mobilisée par Thomas pour asseoir son autorité peut être assimilée à une entité relativement abstraite comme « le bien de l'organisation », « le projet de transformation », invoquée dans la conversation. La notion d'invocation prend ici le sens particulier de « donner une voix à », dans le cadre d'un échange verbal ; sens que lui donne Cooren (2010) dans ses travaux. Cette compréhension permet de contourner la faiblesse de la notion d'incantation dans un cas comme le nôtre, car il est évident qu'il ne s'agit pas d'invoquer n'importe quel principe pour asseoir, comme par magie, son autorité dans l'action. D'une matière générale, on peut même dire que toute entité abstraite s'incarne quelque part, est rendue présente par et de manière indissociable à des opérations matérielles concrètes. Ici, la mise en avant d'un principe supérieur commun est aussi le résultat d'une clarification longue des antagonismes personnels entre le consultant et le DAF d'ENERGYCORP. Néanmoins, on peut noter que des entités abstraites sont fréquemment invoquées dans la conversation entre intervenants qui cherchent à définir leur relation d'autorité ; et on peut considérer que ces entités se distinguent des opérations pratiques, matérielles et humaines, nécessaires pour les faire advenir.

5.7. Qui agit et au nom de qui ? Produire un plan de charge.

Pour terminer cette analyse, il est intéressant de présenter une caractéristique subversive de ce travail de constitution pratique de l'autorité par la mobilisation de différentes figures. Si l'action du consultant est plus efficace quand il parvient à s'intégrer sans heurts dans des chaînes de délégation, cette forme d'insertion a parfois pour effet de rendre sa contribution invisible et peut, nous allons le voir, porter préjudice au consultant.

Compte tenu du réseau complexe d'intervenants susceptibles d'évaluer son activité, c'est avec une certaine amertume que Thomas réalise que personne autour de lui ne prend la mesure de la charge de travail avec laquelle il doit composer. Il demande donc conseil à son manager de ConsultCorp sur la marche à suivre. Ce dernier lui répond :

[…] *Tu vas me faire un plan de charge […] Si tu me dis que tu travailles trop, je m'en fous moi je m'en rends pas compte, mon pote t'es consultant t'as signé pour ça. Il faut qu'on réussisse à factualiser le fait que tu travailles trop […] En plus, si à chaque fois que ton client te lance un pavé tu l'attrapes et tu continues à flotter, il a aucune raison d'arrêter de t'en lancer […] il faut donc trouver un moyen de dire stop et de factualiser ta charge de travail […].* (Notes de terrain, septembre 2011)

La question de la visibilité de l'action de Thomas apparaît de nouveau à ce stade. Il doit finalement parvenir à rendre plus apparente son implication dans ses propres actions et « factualiser » la charge qui est la sienne. Thomas rédige donc un plan de charge permettant de garder une trace et de quantifier sa contribution au projet. Le fait que le consultant doive rédiger un document comme celui-ci montre que la reconnaissance de l'effort de Thomas est, nous le verrons en détail dans le dernier chapitre, associée à la production d'outils permettant de rendre cet effort apparent. Ceci nous amène à une considération sur la nature paradoxale de l'action des individus dans l'organisation : alors que le consultant doit parvenir à s'insérer dans des chaînes de délégation pour agir avec autorité, il risque, et c'est le cas ici, de diluer son implication dans ses propres actions au point que sa reconnaissance en tant qu'auteur soit mise à mal. Le consultant doit donc évoluer le long d'un corridor étroit, partageant ses actions avec une multitude de figures pour leur donner du poids, mais conservant néanmoins la

paternité de son travail, pour rappeler à ses multiples évaluateurs, en définitive, que c'est bien lui qui « fait le boulot ».

Cooren (2008, 2010), empruntant aux travaux de Bruneau Latour (2000) et de David Goldblatt (2006), a introduit la métaphore du « ventriloquisme » pour étudier ce genre de pratique dans les organisations. Car cette nécessité paradoxale de fondre son action dans un collectif et de témoigner sur sa contribution peut être rapprochée de la contradiction classique à laquelle sont confrontés les marionnettistes. Si le ventriloquisme est l'art de parler sans bouger les lèvres, de cacher sa parole en donnant l'impression qu'elle émane d'une poupée, l'artiste doit néanmoins rappeler en permanence au public que cette prouesse est, en fait, la sienne (notamment en réalisant délibérément des bourdes sur scène). Si le public venait à penser que la poupée parle toute seule, il ne trouverait aucun plaisir à la performance. Thomas, de la même manière, doit s'associer à une variété de figures pour accomplir son autorité dans l'action, sans toutefois perdre complètement son statut d'auteur.

6. Constitution de l'autorité du consultant et définition des frontières de l'organisation

Dans cet exemple empirique, nous avons vu comment Thomas s'est trouvé confronté à des difficultés pratiques pour établir son autorité au cours d'une mission de conseil. Loin d'être une séquence linéaire d'événements où les tâches, les rôles et responsabilités de chacun sont attribués selon un plan préconçu, la pratique du conseil est une lutte constante pour affirmer son autorité en fonction des situations. Comme le remarque un collègue expérimenté de Thomas : « un bon cadrage est un grand pas vers le succès d'une mission, parce que les jalons sont posés et que chacun sait où il va. Ceci dit, on est toujours rattrapé par la réalité de la mission qui amène nécessairement son lot d'imprévus » (Notes de terrain, discussion informelle, mars 2012). En d'autres termes, le consultant doit en permanence renégocier sa mission et sa capacité à la mener à bien. Pour le dire à la manière de Lucy Suchman (1987), bien que la planification demeure une part importante du travail, les plans sont en fait continuellement discutés et ajustés dans la performance de l'action. Dans notre cas, on pourrait même dire que c'est précisément la complexité et le désordre de la pratique qui offrent au consultant des marges de manœuvre et une capacité d'action bien spécifique.

L'autorité, telle que nous l'avons présentée dans ce cas, ne peut être assimilée à une ressource statique et intrinsèque sur laquelle le consultant peut s'appuyer, ou comme le résultat d'une attribution formelle de pouvoir dans le cadre d'un mandat. C'est au contraire une forme de *compétence relationnelle* du consultant ; une capacité à mobiliser, dans le cours même des événements, un réseau de figures pour donner du poids à ses actions, qu'il s'agisse d'individus, d'artéfacts, ou de références plus abstraites invoquées dans la conversation. Le consultant qui agit avec autorité parvient finalement à se poser comme l'auteur des actions de ce réseau, en même temps que les différentes figures qu'il mobilise avec succès autorisent ses actions. La figure 6.1 présente les enjeux d'une compréhension pragmatiste de la production de l'autorité[120].

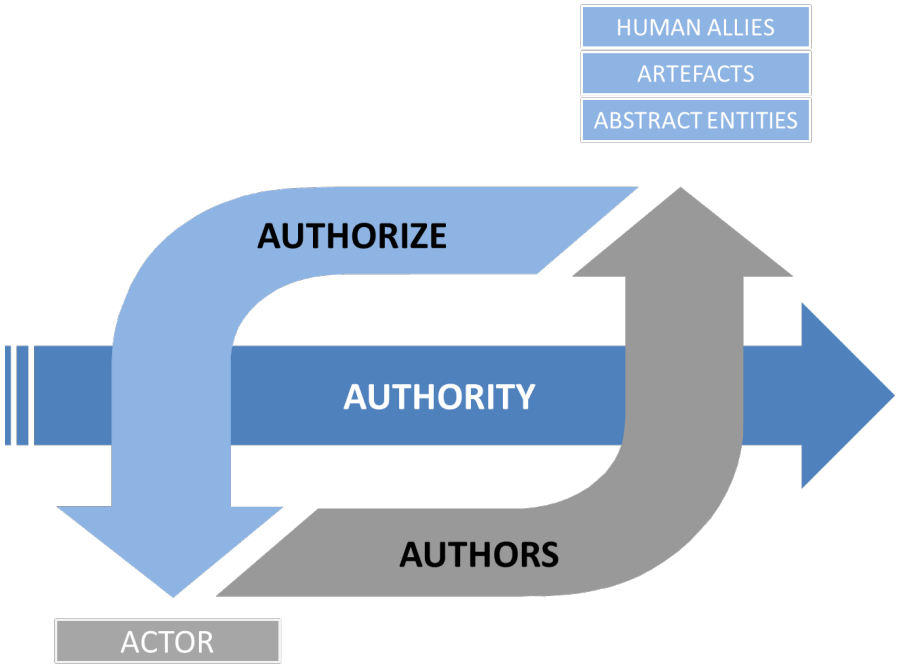

Figure 6.1. Une compréhension pragmatiste de la production de l'autorité

L'autorité est donc considérée ici comme un processus continu par lequel les acteurs mobilisent des figures et partagent leur action avec elles. Réciproquement, ces figures sont rendues effectives par leur mobilisation pratique par les acteurs. Les phénomènes observés ne

[120] La langue anglaise est utilisée ici en raison du double sens, plus explicite, du terme autorité en anglais.

sont pas propres aux métiers du conseil. Nous considérons néanmoins qu'ils sont rendus particulièrement prégnants pour les consultants du fait de l'instabilité de leur positionnement dans les système-client. En effet, contrairement aux internes, les consultants ne disposent pas d'une position hiérarchique claire et stable dans le temps qui leur permette de mobiliser une forme d'autorité institutionnelle. Par ailleurs, ils doivent en permanence s'intégrer - ou du moins circuler - dans des réseaux d'interactions nouveaux et aliènes qui les obligent à accomplir un travail de légitimation que le temps, dans le cas des internes, contribue à sédimenter. Au reste, les consultants bénéficient rarement d'un lieu stable facilitant la création de routines spatiales qui servent d'appui au comportement et de ressource symbolique.

Finalement, cette conception de l'autorité nous permet par rebond de proposer un commentaire sur la construction des frontières dans l'organisation. L'un des enseignements intéressants de ce cas touche la relation entre la production de l'autorité du consultant et la constitution-réaffirmation des frontières internes et externes à l'entreprise. Au cours de la mission décrite, Thomas est parvenu à asseoir son autorité, nous l'avons vu, en mobilisant différents réseaux d'adjuvants liés à différentes organisations : ENERGYCORP, Maison-Mère ou ConsultCorp. Le consultant s'est donc, de manière dynamique, positionné à l'intérieur ou à l'extérieur de ces différents espaces organisationnels dans le cadre de la performance de son autorité. Et c'est au cours de cette performance, par la négociation constante des frontières entre ces différents espaces, que le projet de restructuration lui-même s'est trouvé situé d'un côté ou de l'autre des divisions ainsi instituées. L'épisode de la transformation du système d'information est très significatif sur ce point. Alors qu'il pense pouvoir agir avec autorité en se basant sur les « retours d'expériences » de Maison-Mère, Thomas est perçu comme un complice du siège et contribue à déclencher l'effort du directeur général pour relocaliser le projet à l'intérieur des frontières d'ENERGYCORP.

Par ailleurs, nous avons observé que le consultant ne se contente pas d'évoluer à travers les frontières formelles ou structurelles de l'organisation. Les opérations qui contribuent à façonner son autorité révèlent l'existence de frontières multiples à l'intérieur même d'une organisation, comme dans le cas de cette opposition entre fonctionnels et opérationnels. En ayant recours à la figure des audits et à une forme de connaissance opérationnelle, le consultant a pu traverser ces barrières et, dans certains cas, se poser en *insider* aux yeux des *insiders* eux-mêmes. Ainsi, en agissant *pour* ou *au nom* d'une multitude d'actants, en les

mobilisant pour donner du poids à ses actions, nous avons vu comment Thomas est parvenu à se positionner à l'intérieur ou à l'extérieur de différents collectifs. Comme Ellis et Ybema (2010, p.279) le font remarquer, les individus dans les organisations sont des "boundary bricoleurs" et les consultants n'échappent pas à la règle. C'est en puisant parmi différents répertoires qu'ils parviennent à établir les frontières qui comptent.

Wright (2009) discute également cette notion de frontière organisationnelle lorsqu'il fait référence au « rôle incertain » joué par les consultants internes. Nous considérons que notre analyse, comme la sienne, montre que la frontière interne-externe est précisément ce qui se joue au cours des projets de consultants ; dès lors, classer *a priori* les consultants comme des internes ou des externes est, d'une certaine manière, placer la charrue avant les bœufs (du moins sur le plan de la pratique, et non sur le plan structurel). Wright (2009) note que c'est une tension inhérente à leur double positionnement qui confère aux consultants une autonomie unique et une capacité à « discuss taboos and confront assumed wisdom with senior and politically powerful client managers » (p.318). D'une part, ils sont indépendants « from existing reporting relationships » (p.310), d'autre part, ils s'appuient sur un « senior management patronage » (p.317) pour gagner de la légitimité dans l'organisation. Pour Wright (2009), cette tension est liée aux questions d'identité, thème qu'il documente à partir d'entretiens semi-directifs avec des personnes « qui se considèrent » comme des consultants internes. Nous affirmons, quant à nous, que c'est également une question d'autorité, et plus précisément d'accomplissement de l'autorité dans le cadre d'une performance située.

7. Conclusion : la production de l'autorité du consultant comme opération de mise en valeur

L'étude ethnographique de la production de l'autorité dans le cadre d'une mission de conseil nous montre donc plusieurs choses. D'abord, nous avons vu que (a) bien que l'autorité puisse être associée à certaines caractéristiques individuelles ou structurelles (éducation, expertise, position sociale), elle doit être rendue présente et performée dans l'action; (b) qu'aucun mandat ne peut être attribué une fois pour toute et engendrer une séquence claire d'événements ; il est au contraire en permanence discuté et défini dans l'action ; (c) que le consultant peut recevoir son mandat de clients multiples, qui représentent autant de sources d'autorité ; (d) que la performance de l'autorité consiste à partager ses actions avec différentes

figures qui leur donnent du poids - qu'il s'agisse d'individus, d'artefacts ou d'entité abstraites - c'est-à-dire à s'insérer dans des chaînes de délégation ; (e) que cette performance peut donc être couronnée de succès mais aussi victime d'échec et qu'en conséquence, (f) ces entités sont rendues présentes en pratique dans la mesure où elles sont mobilisées avec succès comme sources d'autorité, ou pour le dire autrement : les organisations, leurs frontières, leurs règles et leurs principes sont rendues présentes par leur mobilisation active dans des situations ou l'autorité des individus entre en jeu.

De la même manière que dans le chapitre précédent où nous avons discuté des questions d'apprentissage, il nous semblait indispensable de traiter de front la question de l'autorité comme forme particulière de la mise en valeur. Les notions d'autorité et de légitimité sont largement discutées dans une littérature, notamment critique, qui cherche à mieux saisir la valeur du service et l'efficacité de l'expertise. Il s'agissait ici d'en donner une compréhension pragmatiste conforme à notre approche du sujet.

Cette conception de l'autorité renvoie à une forme de mise en valeur du service, dans la mesure où elle permet au consultant de façonner dans l'action sa capacité à agir. Sur le même principe que dans le chapitre précédent, on peut dire l'autorité du praticien est directement associée à la valeur d'un service hautement personnifié ; dès lors, pour les acteurs, la performance de l'autorité est un enjeu de mise en valeur de la prestation de conseil. C'est par la mobilisation pratique de figures pour asseoir son autorité, que le consultant se façonne, dans l'action, comme à la fois sujet et objet de valeur.

La dimension relationnelle de la mise en valeur est là encore particulièrement marquée : c'est dans un rapport actif aux gens et aux choses que se constitue la valeur du service. Au centre de cette relation, et des chaînes de délégation qui agissent, le client occupe certainement une place particulière, car il autorise le consultant et se pose comme juge de son action. Pour autant, les intermédiaires sont nombreux, les appuis matériels déterminants - la mise en valeur est matériellement encastrée -, qu'il s'agisse, par exemple, du mandat ou des outils. Parler de compétences relationnelles n'implique donc aucune purification entre des aptitudes sociales et une capacité plus technique, mais oblige à prendre en compte la dimension sociotechnique des réseaux d'adjuvants dans lesquels le consultant s'insère.

Au reste, il faut pour finir insister sur la dimension constitutive, comme nous l'avons dit en introduction, de ce genre d'opération de mise en valeur. La mobilisation pratique de figures ne doit pas être comprise comme une forme de manipulation rhétorique du consultant, mais comme une opération pratique, matérielle et active. Ainsi, le fait qu'un consultant affirme son expertise, sa légitimité ou son autorité ne doit pas être interprété comme le symptôme d'une coquille vide ou comme une preuve qu'il n'y a rien derrière ces assertions - comme si la « vraie » expertise ou autorité se passait de justification. Au contraire, il s'agit là d'une compétence relationnelle par laquelle l'action est distribuée de manière appropriée entre des réseaux d'actants qui en garantissent la félicité. C'est en ce sens qu'il faut comprendre la notion de performance, sur laquelle nous reviendrons en détail dans la conclusion générale de la thèse : comme une capacité d'effectuation qui transforme le monde en pratique.

Chapitre 7 – La présentation graphique du diagnostic

1. Introduction

Dans ce chapitre, nous examinons une nouvelle forme de la mise en valeur de la prestation de conseil : la production de présentations graphiques à l'aide du logiciel PowerPoint. Elle est distincte des opérations décrites dans les deux chapitres précédents mais conserve avec elles une unité thématique forte. Distincte, car la constitution pratique du consultant comme objet de valeur (par sa compétence ou son autorité) n'est plus au cœur de l'analyse, qui se penche cette fois sur un artefact en particulier. Similaire, car en prenant l'outil comme point d'entrée dans l'analyse des phénomènes, les mêmes collectifs, les mêmes épreuves apparaissent[121].

Le point de départ empirique de ce chapitre est le suivant : une part considérable de l'activité des consultants consiste à produire des (re)présentations en utilisant le logiciel PowerPoint. Elles permettent de décrire une situation, d'exposer un diagnostic ou une analyse, de proposer des recommandations aux clients. La présentation graphique est un instrument fondamental de beaucoup de praticiens qui, comme nous le faisait remarquer avec humour une consultante de ConsultCorp, « se lèvent PowerPoint, mangent PowerPoint, vivent PowerPoint, passent leur temps sur PowerPoint » (Notes de terrain, janvier 2013).

L'usage extensif de ce genre de support alimente souvent un discours critique sur la pratique dont les travaux de Tufte (2003) sont représentatifs. L'auteur y présente PowerPoint comme un instrument appauvrissant sur le plan cognitif. Nous l'avons vu dans le chapitre deux, une partie de la littérature souligne le caractère ambigu et peu codifié du savoir des consultants, constamment aux prises avec des enjeux commerciaux. Selon cette approche, les praticiens cherchent à persuader leurs clients de la valeur de leurs prestations pour garantir une revente

[121] Nous montrons notamment comment la production d'une présentation graphique est une épreuve de traduction qui contribue à positionner le consultant dans une chaîne de délégation, comme évoqué au chapitre 6. De même que l'on trouvera dans ce chapitre de nouveaux éléments sur la compétence diagrammatique exposée au chapitre 5.

de service (Clark 1995, Clark and Salaman 1996, Sturdy 1997, Villette 2003). Et la rhétorique visuelle est un moyen artificiel d'y parvenir.

Notre approche se démarque du courant critique. Nous cherchons à investiguer la dimension pragmatique et performative des présentations PowerPoint, pour comprendre la façon dont elles produisent des effets dans les organisations clientes. Car c'est un postulat fort de l'analyse : plutôt que de considérer ce genre de supports comme des instruments rhétoriques enfermés dans un monde symbolique, nous les traitons comme des artefacts qui « agissent » en provoquant des cours d'action. Selon nous, une présentation PowerPoint ne se contente pas de *représenter* un monde extérieur d'une manière plus ou moins distordue ; elle s'insère activement dans ce monde qu'elle contribue ainsi à façonner. Et nous cherchons à comprendre de quelle manière les présentations graphiques peuvent avoir une efficacité pratique. La mise en valeur de la prestation relève ici d'une mise en relief, d'une mise en évidence formelle d'un message. Mais comme nous l'expliquions au chapitre deux, cette mise en relief est constitutive de la valeur du service. Il ne s'agit donc pas de se pencher sur une forme de communication déconnectée du service, mais de voir comment la composition de la présentation graphique d'un diagnostic est un enjeu d'action et de résolution de problèmes.

Notre question de recherche est la suivante : quelles sont les ressorts de composition d'une présentation graphique efficace ? Quelles sont les contraintes avec lesquelles les consultants composent lorsqu'ils cherchent, en présentant un diagnostic, à produire un changement positif dans l'organisation cliente ? Pour répondre à cette question, nous nous penchons sur un cas très circonscrit : la production par deux consultants d'un *slide*[122] de PowerPoint exposant un diagnostic. Il porte sur les dysfonctionnements d'un hôpital dans une situation post-fusion. Nous suivons la trajectoire du support, depuis l'intention des consultants jusqu'à sa version finale, qualifiée par les acteurs de « béton ». Chaque version intermédiaire du *slide* est décrite pour comprendre l'évolution du document, et les épreuves de sa composition.

Notre argument est le suivant : pour produire une présentation graphique d'un diagnostic considérée comme « béton », les consultants composent avec trois contraintes fortes : l'effet anticipé du message sur la cible, la conformité de la représentation au réel, l'esthétique de la

[122] Le terme anglais est couramment utilisé par les consultants français.

composition. La gestion de ces trois contraintes, intriquées en pratique, répond au souci constant qu'ont les consultants de produire une efficacité qui consiste : (1) à proposer une problématisation capable de faire advenir un état du monde perçu par le client comme positif ; (2) à positionner le consultant de manière pertinente face à un réseau d'acteurs stratégiques.

Pour comprendre les enjeux et les effets de ce travail de présentation graphique, qui consiste à la fois à restituer et à provoquer, nous nous inspirons largement des concepts de la sociologie de la traduction (Callon 1980, 1986) et des travaux de Latour (1993) sur la référence scientifique. La relecture pragmatiste d'un texte célèbre de Lévi-Strauss sur l'efficacité symbolique est également utilisée pour discuter cette dimension performative qu'ont les technologies littéraires utilisées par les consultants.

Dans la section suivante, nous présentons une brève revue de littérature sur la présentation graphique dans le conseil et en particulier sur le rôle du logiciel PowerPoint dans l'agencement de l'action organisée. La section deux est consacrée à une brève présentation de la mission qui sert de matériel empirique au chapitre. La troisième section décrit les multiples épreuves de construction d'un *slide* de présentation d'un diagnostic. Dans la section suivante, nous discutons des contraintes de production d'une représentation agissante et concluons par une mise en perspective de cette forme particulière de mise en valeur de la pratique du conseil.

2. La présentation graphique dans le conseil en management

Les consultants sont passés maîtres dans l'art de la présentation, à tel point que démontrer des capacités expertes dans l'usage de PowerPoint est devenu pour eux une compétence à part entière[123] (Kaplan 2011). Ainsi, quand on observe les acteurs *in vivo* et *in situ*, on remarque rapidement que la pratique du conseil est avant tout un travail de l'écrit où la production de technologies intellectuelles (Latour 1987, 2005, Miller and Rose 1990) sous la forme de rapports, mémos, notes de synthèse, interviews, présentations, diagrammes et tableaux, occupe une part significative de l'activité. Ces inscriptions matérielles ont l'avantage

[123] Nous faisons un argument relativement similaire dans le chapitre 5 sur la montée en compétence.

de montrer en même temps qu'elles finalisent le travail des consultants (Boni Le-Goff 2010), souvent orienté vers la production d'un livrable tangible. Au reste, les outils et méthodes des consultants doivent avoir une inscription matérielle pour être développés dans des systèmes de propriété qui permettent leur vente aux clients (Fincham 1999). Pourtant, on trouve dans la littérature sur le conseil peu de travaux sur la dimension matérielle de la pratique souvent considérée comme un service intangible (Clark 1995). Une exception notoire correspond à la contribution de Smith (2010) qui affirme que l'un des rôles cruciaux des consultants est de « matérialiser » les organisations clientes : « an important part of consulting activity is to objectify problems and what is going on in the organization » (p.1). Les consultants sont alors considérés comme des agents « positioned by internal actors as truth tellers and pen holders » (p.2). Nous partageons ce point de vue et avons expliqué, dans le chapitre cinq, en mobilisant les travaux de Callon (2002b) sur la notion de scribes et en décrivant la capacité de mise en forme des consultants, que les appuis matériels facilitent l'apprentissage situé des consultants.

C'est le logiciel de Microsoft, PowerPoint, qui est aujourd'hui l'outil privilégié pour produire les présentations graphiques et donc servir de médium à la prestation de service immatérielle. Une littérature abondante s'intéresse au logiciel lui-même, et en particulier à la façon dont il induit un style cognitif (Tufte 2003, Beaudoin 2008), un mode de présentation (Gabriel 2008, Stark et Paravel 2010, Yates et Orlikowski 2007) ou plus largement dont il agit sur le cours des choses (Kaplan 2011, Doganova and Eyquen-Renault 2009). A titre d'exemple, dans son étude de l'utilisation de Powerpoint dans la constitution des stratégies d'entreprise, Kaplan (2011) considère que « PowerPoint mediated two discursive practices: collaborative efforts to negotiate meaning and cartographic efforts to adjudicate interests » (p.327). Produire un diagnostic implique d'investiguer la structure, les processus, les ressources, les outils, la gouvernance d'une organisation. Mais c'est aussi un processus qui nécessite l'utilisation de technologies visuelles pour conférer une forme de matérialité à des idées encore peu claires et créer des espaces communs de négociation de sens. Cherchant à comprendre les ressorts de ce processus, nous plaidons pour une compréhension *dynamique* des présentations graphiques : plutôt que d'analyser de façon statique un *slide* déjà constitué, nous nous penchons sur les opérations pratiques qui permettent sa constitution.

En prenant un outil, un artefact, comme point d'entrée dans l'analyse de l'action organisée, notre travail s'associe finalement à de nombreuses études proches de la théorie de l'Acteur-

réseau (Law and Hassard 1999, Czarniawska and Hernes 2005, Callon, Millo and Muniesa 2007). On peut par exemple citer Cooren (2004) qui examine l'agencement des textes, des discours et des représentations iconographiques dans les organisations. L'auteur considère que les « signs, memos and contracts display a form of agency by doing things that humans alone could not do. Created by human beings, these texts participate in the channeling of behavior, constitute and stabilize organizational pathways, and broadcast information/orders » (Cooren 2004, p.388 ; Bencherki et Cooren 2011). La dimension performative des textes et autres compositions diagrammatiques est aussi soulignée dans des travaux récents qui explorent le rôle et les effets de « l'imagerie business » dans l'organisation, investiguant ses aspects rhétoriques, visuels et méthodologiques (Quattrone 2009 ; Puyou, Quattrone, McLean and Thrift 2012).

Dans cet esprit, nous nous basons largement sur le répertoire de la sociologie de la traduction et en particulier sur certains de ses textes fondateurs (Callon 1986, Ackrich, Callon et Latour 2006) pour expliquer l'efficacité d'une présentation graphique. La notion de traduction nous permet de comprendre comment les consultants cherchent à formuler une situation problématique dans des termes capables de faire advenir un cours d'action visé. Pour cela, de multiples opérations de « mise en forme », des « déplacements » de l'énoncé sont nécessaires (Callon 1980, 1986), qui façonnent des identités et scellent des alliances entre les protagonistes de la mission. De la même manière, en gardant à l'esprit la question du travail de référence (Latour 1993) opéré par les acteurs, nous verrons comment la présentation est un artefact qui s'insère dans un monde qu'il contribue à transformer. C'est à l'issue d'une série d'épreuves de traduction que le collectif qui porte la félicité du diagnostic se constitue et se stabilise, le répertoire de la traduction permettant de capturer cette tension entre représentation et transformation inhérente à la composition du document.

3. D'une mission de réorganisation à un *slide* de PowerPoint

Dans cette section, nous allons entrer plus avant dans la mission qui sert de terrain à notre étude et préciser le contexte de production du *slide* de PowerPoint analysé.

3.1. Une mission de réorganisation à l'hôpital Aeger

La mission qui nous intéresse ici est une mission d'audit et de réorganisation des fonctions support d'un hôpital, Aeger, issu de la fusion récente de deux structures de plus petite taille. Peu de temps après la fusion, ConsultCorp est mandaté par le président du conseil d'administration (CA) pour organiser et fluidifier les activités de la nouvelle structure. La vignette ethnographique suivante présente un extrait de la lettre de mission des consultants de ConsultCorp :

Dans la continuité du rapprochement des activités hospitalières des deux structures [x et y] l'Hôpital Aeger [pseudonyme] mène une réflexion stratégique sur son positionnement dans le territoire de santé. Trois ambitions majeures sont visées : dépasser une taille critique pour atteindre des économies d'échelle, développer les activités (chirurgie, cancérologie, etc.), prendre en compte l'environnement (contrainte réglementaire, démographie médicale, etc.). Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire « d'aligner » l'organisation administrative d'Aeger sur sa stratégie et de donner tous les moyens nécessaires à l'équipe de direction pour réussir […]. Dans ce contexte, une démarche participative et pragmatique est en cours, avec le concours de ConsultCorp, afin d'analyser l'organisation administrative actuelle, d'évaluer dans quelle mesure cette organisation est adaptée aux défis futurs d'Aeger, de définir une organisation administrative cible et de proposer des recommandations pour l'atteindre. (Document de terrain, octobre 2009)

On voit donc qu'il s'agit « d'aligner l'organisation administrative » sur la nouvelle stratégie de l'hôpital et de « donner les moyens nécessaires à l'équipe de direction pour réussir » sans plus de précision sur les résultats attendus. Ce genre de situation fait écho au modèle du « médecin-patient » de Schein (1969), dans lequel un client éprouve, de façon peu caractérisée, la nécessité d'un changement, mais compte sur la compétence ou sur « l'expertise » du consultant pour en définir la cible. Dans ce cas, les consultants doivent « mettre de l'ordre », selon le mot du client, dans une organisation qui souffre de plusieurs maux. D'une part, une désorganisation généralisée liée à la fusion ; d'autre part, des oppositions de culture qui pèsent sur la fluidité des processus.

La mission Aeger mobilise deux consultants : Thomas et Camille, une manageuse senior qui dirige l'intervention. L'équipe est pilotée par un associé de ConsultCorp qui intervient ponctuellement pour les rencontres client et les présentations formelles. Le client payeur de la mission est le président du CA d'Aeger, néanmoins, les consultants travaillent essentiellement avec un client effectif distinct : le directeur général de l'hôpital.

Pour Camille, dans ce genre de mission, la phase de diagnostic qui précède les activités de conception et de mise en œuvre occupe une place déterminante. Le diagnostic est en lui-même une forme d'intervention qui modifie les conditions objectives de la situation observée[124]. Identifier le problème (le « vrai problème » ou « les causes racines du problème » selon les mots de la consultante) et le pointer d'une manière démonstrative et convaincante, afin qu'il soit pris en compte par le client, est la moitié du chemin à parcourir pour trouver une solution. Camille considère cette mission comme particulièrement périlleuse pour deux raisons principales. D'abord, le contexte post-fusion requiert des ajustements organisationnels majeurs qui suscitent des « tensions politiques » entre les directeurs fonctionnels de l'hôpital. Ensuite, la restructuration des fonctions support entamée par ConsultCorp doit « s'aligner », comme nous l'avons vu, avec une démarche de planification stratégique menée au même moment par un consultant concurrent, Monsieur K. Ce dernier bénéficie de la confiance du client avec qui il travaille depuis plus de vingt ans et dont il est proche. La consultante s'attend donc à devoir collaborer avec Monsieur K. et appréhende d'éventuelles frictions avec ce concurrent direct avantageusement positionné.

L'intervention des consultants est structurée autour de quatre phases. (1) Dans un premier temps, les consultants ont pour tâche de rassembler et d'analyser un maximum d'informations sur la situation. Pour cela, ils mènent une série d'entretiens, « épluchent » les documents à disposition, et réalisent un travail de « benchmarking ». (2) La seconde phase consiste à produire un rapport « d'analyse de l'existant » chez Aeger, sorte de diagnostic de la situation telle qu'observée par les consultants[125]. (3) Sur la base de cet inventaire, la troisième phase de

---

[124] On pense ici à l'effet Hawthorne. Sur la question, voir par exemple Adair (1984).

[125] Cette phase est considérée comme décisive par le client : la majeure partie de la charge des consultants sur la mission lui est donc dédiée. La lettre de mission spécifie que la phase de recommandation ne pourra commencer qu'après une validation complète du document d'analyse de l'existant par les directeurs, à l'issue de laquelle des

la mission consiste à faire des propositions d'amélioration, c'est-à-dire à définir des objectifs cible et des leviers d'action pour les atteindre. Finalement, (4) dans un quatrième temps, si les préconisations sont jugées pertinentes, les consultants pourront accompagner les internes dans leur mise en œuvre.

Le *slide* sur laquelle nous allons focaliser notre analyse est tirée d'un livrable produit au cours de la seconde phase de la mission : l'analyse de l'existant. Dans la section suivante, nous allons détailler les conditions de production du rapport d'analyse de l'existant et la position du *slide* dans le document.

3.2. Une présentation synthétique des dysfonctionnements de l'hôpital

La seconde phase de la mission consiste donc à produire un rapport « d'analyse de l'existant » chez Aeger, un diagnostic de la situation telle qu'observée par les consultants. Ce rapport d'analyse est rédigé à partir des données issues de plus de cinquante entretiens semi-directifs avec des internes de l'hôpital, d'entretiens de « benchmarking » avec les directeurs de trois hôpitaux similaires pour comparer les résultats, et d'une analyse de la documentation technique sur les meilleures pratiques de management des établissements de santé. Les consultants consacrent plusieurs mois de travail à cette collecte d'informations et un mois à la rédaction, sous PowerPoint, d'un rapport d'analyse de 120 pages, accompagné de plusieurs présentations synthétiques.

Les consultants ne commencent à rédiger le rapport final d'analyse de l'existant qu'après avoir atteint une forme de consensus sur les principaux dysfonctionnements de l'hôpital, détaillés dans les comptes-rendus d'entretiens et dans différents documents d'analyse intermédiaires. Au stade qui nous préoccupe, l'objectif des consultants est donc de traduire le contenu d'une analyse déjà relativement stabilisée dans différents supports. Le travail de réalisation, à proprement parlé, du diagnostic, est néanmoins similaire à celui que nous allons décrire maintenant, même si son degré d'exploration et d'analyse est supérieur. A ce stade, les

---

propositions d'amélioration seront coproduites par les consultants et les membres du conseil d'administration au cours d'un séminaire dédié.

consultants cherchent principalement à soumettre au client, dans une forme appropriée, leurs conclusions précédentes. Camille précise au sujet du rapport :

Il faut qu'on soit exhaustifs, c'est-à-dire qu'on parvienne à restituer l'ensemble des informations obtenues en entretien. Il est également important de capitaliser au maximum sur les supports déjà rédigés et validés. Et puis on a une contrainte de forme : les informations doivent être claires, bien présentées, une présentation PowerPoint fera l'affaire. (Notes de terrain, décembre 2009)

Nous ne reviendrons pas sur la façon, esquissée dans le chapitre cinq, dont les consultants parviennent à produire et à structurer une analyse en explorant les organisations clientes et en circulant dans de multiples réseaux. Nous nous contenterons de présenter les traits généraux de cette analyse déjà relativement stabilisée. Ainsi, au moment de produire le rapport d'analyse de l'existant, trois dysfonctionnements majeurs sont identifiés par les consultants. D'abord, un manque d'efficacité du processus de « gestion administrative du patient » qui court depuis l'admission des malades jusqu'à la facturation des actes, en passant par leur codification et la gestion du tiers payant. Ensuite, des lacunes en matière de gestion des ressources humaines, notamment concernant les fonctions paye et recrutement. Enfin, un défaut général de gouvernance. A titre d'exemple, le directeur général d'Aeger ne produit pas de « plan moyen terme », ne fixe pas d'objectifs à ses collaborateurs, ne communique pas sur ses décisions. Son style de management est considéré comme à la fois imprévisible et brutal. Des difficultés relationnelles importantes existent finalement entre le président du conseil d'administration (au demeurant client payeur) et lui (client opérationnel), ce qui complique la gouvernance de l'établissement et son intégration post-fusion[126] - et *a fortiori* la mission des consultants même si nous ne reviendrons pas sur ce point.

Le format et l'organisation du rapport de l'analyse de l'existant sont des préoccupations fortes des consultants qui cherchent à faire passer leur message d'une façon appropriée. Une trame générale d'analyse est d'abord produite et « testée » auprès du client avant que le processus de rédaction ne commence. Cette trame est structurée autour de deux axes : une analyse des (1) « dysfonctionnements transverses à l'organisation » et (2) des « dysfonctionnements par

[126] Ainsi que l'intervention des consultants, comme nous l'avons vu au chapitre précédent.

département » (Documents de terrain, décembre 2009). Dans la première partie, les problèmes doivent être abordés de façon globale ; dans la seconde, un diagnostic plus ciblé et plus explicite est privilégié. Pour cette raison, seule la première partie du document fera l'objet d'une large diffusion dans l'hôpital.

Le support sur lequel nous allons nous pencher est le *slide* introductif de la première partie du rapport, sur les dysfonctionnements transverses de l'organisation. Il doit présenter de manière à la fois générale et synthétique, l'ensemble des problèmes identifiés dans l'hôpital. Ce *slide* est à la fois utilisé dans un rapport écrit, remis aux clients, et dans différentes présentations synthétiques que font les consultants pour exposer leur démarche.

Au moment où nous commençons notre récit, la « formulation », « la restitution » des dysfonctionnements transverses et la mise en avant de leur relation, ou absence de relation, avec les processus des départements fonctionnels est la préoccupation majeure de Camille. Elle cherche à trouver la bonne stratégie pour présenter son analyse, ainsi qu'elle l'explique à Thomas :

Je suis toujours en train de me creuser la tête sur le moyen de faire la restitution des aspects transverses. […] Je me disais qu'on pourrait pointer les aspects transverses en parlant des dysfonctionnements aux interfaces des directions, le but serait alors de pister les problèmes de périmètre pour chaque direction. (Ibid.)

Les consultants décident finalement qu'une approche pointant les dysfonctions aux interfaces des directions reste « dangereuse » car elle fait directement référence aux « frictions » qui existent entre certains cadres dirigeants. Pointer les frictions risquerait de « stigmatiser » des responsables dans un document destiné à une large circulation. Camille et Thomas choisissent donc une stratégie différente pour traduire et encapsuler leur diagnostic dans une présentation graphique. C'est sur cette stratégie, et le *slide* qui en est le résultat, que nous allons nous pencher à présent. Comment, de manière très concrète, les consultants composent-ils une présentation de leur diagnostic qui ne « stigmatise » personne et permette le changement positif ? Comment se façonne l'efficacité de la présentation graphique ? Dans les propos qui suivent nous cherchons à répondre à ces questions en décrivant les épreuves de constitution de la présentation des consultants.

4. Les étapes de la construction d'une présentation graphique du diagnostic

L'objectif de cette section est de décrire, de manière très empirique, la façon dont les consultants sont parvenus à produire une présentation qu'ils considèrent comme « béton », c'est-à-dire capable d'avoir une efficacité pratique dans l'organisation cliente.

4.1. Une approche systémique des dysfonctionnements

Camille donne des instructions à Thomas afin qu'il puisse commencer à travailler sur une première version du *slide* de présentation des dysfonctionnements de l'hôpital. Elle lui suggère « d'entrer par la fusion » c'est-à-dire de « bien insister sur le fait que la fusion n'est pas terminée, que les périmètres sont flous au sein des directions et que l'établissement souffre d'un manque de pilotage » (Notes de terrain, janvier 2010). La consultante ajoute néanmoins : « mais je veux que l'on garde une partie points forts et opportunités dans la restitution transverse. Et il faut aussi bien faire figurer la dimension qualité de service et coût » (Ibid.). Elle demande à Thomas de lui faire une « proposition » tenant compte de ces consignes, c'est-à-dire de trouver un format adéquat de présentation qui permette, d'une manière ou d'une autre, de souligner l'impact de la fusion sur les dysfonctionnements, tout en restituant les conclusions de l'audit. Comme convenu, le consultant réalise une première ébauche sous PowerPoint, présentée en figure 7.1.

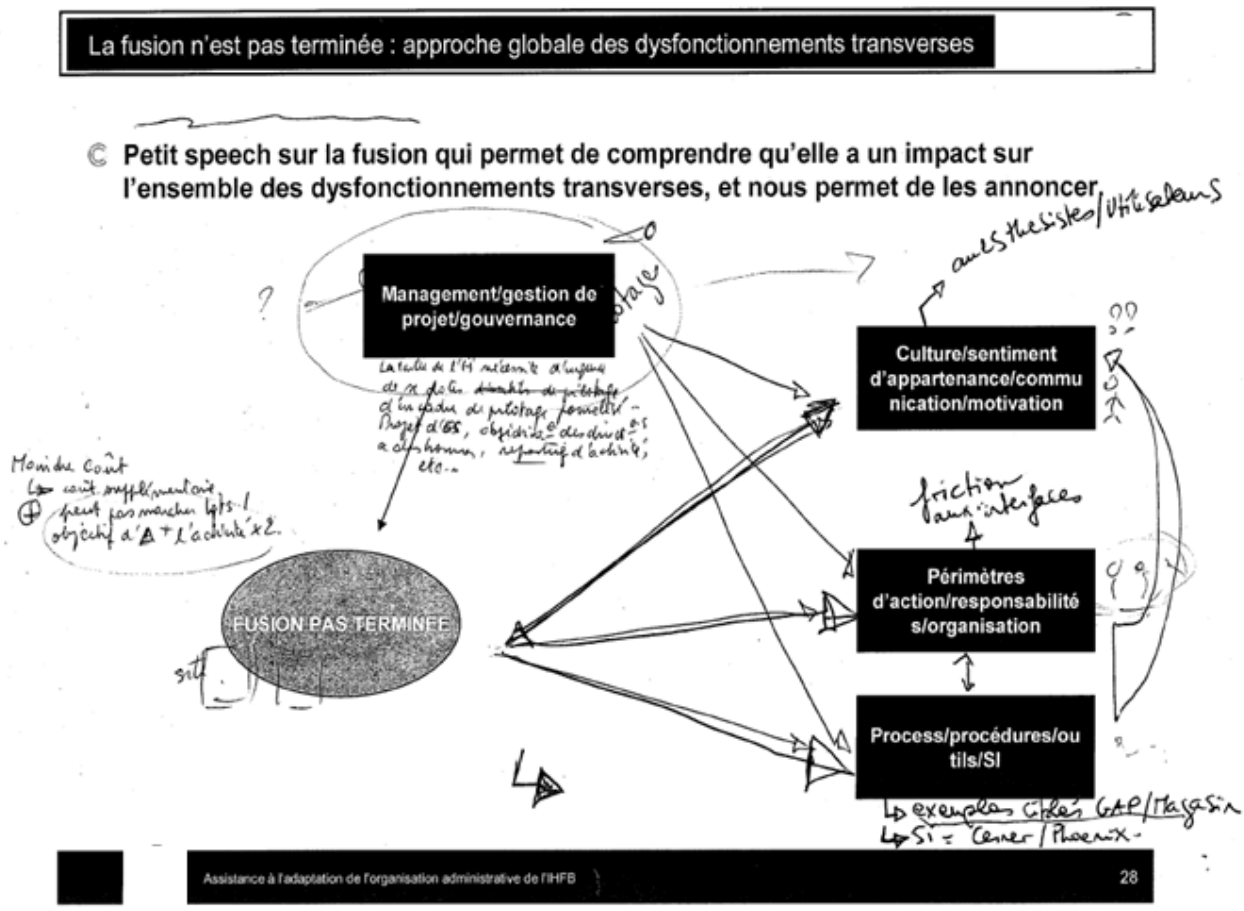

Figure 7.1. Une première version du schéma

(Source: document de terrain, reconstruit et anonymisé.)

Camille trouve cette idée d'une présentation schématique et graphique, avec plusieurs « boîtes thématiques » qui pourront être ensuite approfondies dans le rapport, « plutôt intéressante ». Le risque lié au fait de pointer trop directement les frictions entre directeurs est ici écarté au profit de ce qu'elle considère comme une approche « systémique » des problèmes. La consultante remarque :

J'aime bien cette approche parce qu'il faut bien montrer que les problèmes sont systémiques. C'est un bon moyen de ne pas être piégé dans une approche par silo. Mais il faut aussi montrer qu'on n'a pas capitalisé sur les bonnes pratiques au cours de cette fusion, qu'on n'a pas, au cours de cette fusion, réutilisé ce qui était bien dans les deux structures (Ibid.).

On peut voir, sur cette première ébauche, que la mention « fusion pas terminée » est mise en avant par Thomas (dans un cercle au centre du document) pour répondre aux instructions de

Camille. Les autres thèmes de l'analyse sont ensuite répartis autour de cet élément central. La direction générale de l'hôpital (représentée par le rectangle « management, gestion de projet, gouvernance ») est également placée dans une position centrale. C'est, selon le consultant, un moyen de montrer que la direction porte la responsabilité de l'échec de l'intégration post-fusion.

Camille exprime néanmoins des réserves sur la présentation. Si l'approche lui semble judicieuse, elle trouve le contenu du *slide* « trop léger ». Elle demande à Thomas de « donner des exemples concrets pour chaque boîte thématique » (Ibid.), que ce dernier ajoute à la main, au cours de la discussion, à droite du document. Le consultant mentionne notamment les « frictions aux interfaces » dont nous parlions plus haut, donne des exemples précis de dysfonctionnements comme « GAP » (gestion administrative du patient) ou « magasin » (c'est-à-dire la logistique du magasin de l'hôpital) et fait référence aux outils informatiques obsolètes de l'établissement.

Camille approfondit ensuite l'analyse en utilisant le document comme « un support de réflexion » qui s'efface derrière une discussion technique des problèmes de l'hôpital (écrits à la main sur la partie gauche du schéma). En particulier, la consultante détaille ce qu'elle considère comme les signes d'un manque de gouvernance de la direction : « la taille de l'hôpital nécessite d'urgence de se doter d'un cadre de pilotage formalisé : projet d'établissement, objectivation des directions et des hommes, reporting d'activité, etc. ».

Camille et Thomas s'interrogent également sur les relations causales entre les éléments présentés dans les différentes boîtes, comme en témoignent les multiples flèches écrites à la main sur la page. Les consultants cherchent à différencier « les causes racines » des « symptômes » des dysfonctionnements, bien que Camille fasse remarquer à plusieurs reprises que « tout est dans tout » et qu'« il y a toujours quelque chose d'artificiel dans ce genre de structuration » (Ibid.). Néanmoins, ils passent un temps considérable à discuter du contenu, de la pertinence et de la précision des différentes boîtes thématiques mentionnées et de leur découpage, des titres appropriés et des interactions concrètes entre les éléments du système.

A l'issue de la discussion, Camille suggère d'introduire une « nouvelle boîte structure dans laquelle la question de l'organisation en râteau et de la mise en place de la déconcentration de

gestion » (Ibid.) pourrait être traitée. Elle réaffirme être convaincue par cette « approche systémique » mais précise que les titres des boîtes ne correspondent pas à ce qu'elle attend et « qu'il va falloir mieux les définir » (Ibid.). Elle demande donc à Thomas de poursuivre son travail en intégrant ces nouvelles consignes. Puis, en partant, Camille fait cette remarque : « je sais que tu y tiens mais ce serait contre-productif de pointer la responsabilité des dirigeants de manière trop directe. Alors je préférerais que tu mettes la boîte 'management, gouvernance' au même niveau que les autres, dans le rang » (Ibid.).

On voit donc ici comment les consultants cherchent à trouver une problématisation adéquate de la situation, au sens callonien de la formulation d'un problème qui définit les acteurs de la controverse et les déplacements à opérer pour sceller des alliances (Callon 1986). Les protagonistes de l'histoire, auxquels s'adresse la présentation, sont à ce stade la direction générale et les directeurs fonctionnels. C'est en définissant ces cibles et leurs relations que le découpage thématique du problème se fait, privilégiant une approche systémique des dysfonctionnements qui dilue les responsabilités. On note également une tension liée au processus de référence (Latour 1993) dans le travail de problématisation. La situation problématique est définie en même temps que son support de présentation, en même temps que l'artefact qui « y fait référence » pourrait-on dire. Et la composition graphique du *slide* devient d'emblée un instrument permettant d'altérer les formes de la problématisation.

4.2. « Entrer par la fusion » : un diagramme d'attribution

Thomas rédige donc une nouvelle version du diagramme sur les conseils de Camille, telle que présentée en figure 7.2.

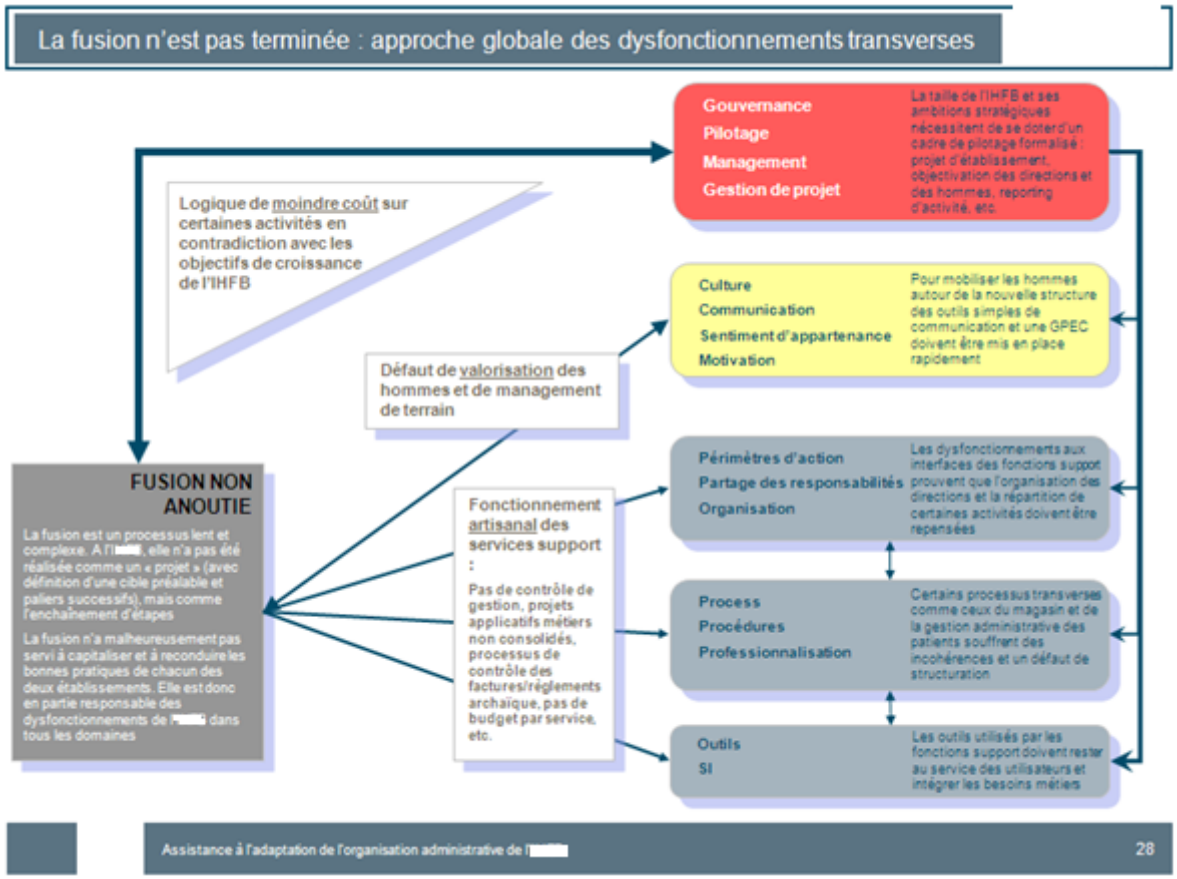

Figure 7.2. Une seconde version du schéma

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Cette nouvelle version est plus sophistiquée : les relations causales entre les éléments du système sont formalisées sous PowerPoint, les titres des « boîtes » mieux définis et segmentés (avec l'ajout d'une case), et un court texte explicatif porte sur chaque thématique décrite. Par ailleurs, la boîte « gouvernance » est rentrée « dans le rang », comme l'a requis la consultante, bien que sa couleur rouge, sa position supérieure et la relation causale représentée par la flèche de droite pointe toujours explicitement la responsabilité de la direction générale. Camille accueille cette nouvelle ébauche par des commentaires positifs :

C'est décidément pas mal, il faut vraiment qu'on y aille à fond sur la fusion […], entrer par la fusion est un moyen idéal pour pointer les lacunes de fonctionnement de l'hôpital sans stigmatiser quelqu'un […]. Franchement, c'est sûr que le jour où la fusion sera vraiment terminée, les choses iront beaucoup mieux chez Aeger. (Ibid.)

Le travail de problématisation se poursuit donc ici. Il conduit à l'émergence de « la fusion » comme protagoniste à part entière de la situation. Faire porter la responsabilité des dysfonctionnements à un non humain, sorte de processus sans sujet, est considéré par Camille comme un moyen de « faire passer le message avec subtilité » (Ibid.). La présentation graphique a pour fonction d'attribuer la responsabilité des dysfonctionnements à différentes cibles : elle contribue à produire un agencement particulier et organise un programme d'actions. Camille insiste sur la nécessité « d'entrer » par la fusion comme s'il s'agissait d'un passage vers une organisation performée par une présentation qui instaure les problèmes et distribue les fautes.

4.3. Une mise en situation d'énonciation

Face à cette nouvelle version du schéma, Camille suggère à Thomas un exercice particulier qui consiste à faire une simulation de sa capacité rhétorique à décrire le diagramme, une sorte de répétition de la présentation. Elle demande donc au consultant d'expliquer verbalement les différentes boîtes, de rendre explicite leur contenu, de préciser son intention et le message véhiculé par la composition, « comme si » il se trouvait en face de son client. Thomas, peu familier de ce genre de méthode, ne sait comment réagir ; il est gêné de participer à ce qui semble être une forme de *breaching experiment* (Garfinkel 1967). L'objectif de Camille est de tester la capacité de conviction du consultant, à partir d'un support dont il convient d'ajuster et d'étayer le contenu par des exemples concrets. A plusieurs reprises durant l'exercice, la consultante martèle cette remarque : « qu'est-ce qu'on veut dire dans ce *slide*, qu'est-ce qu'on veut montrer, quel est l'effet qu'on veut que ce *slide* ait sur le client ? Quelle est notre valeur ajoutée dans cette affaire ? » (Ibid.). Devant l'insistance de sa collègue et, dans un léger élan d'exaspération, Thomas finit par répondre brutalement :

La réponse est simple : rien ne va dans cet établissement et tout est lié. On ne veut pas stigmatiser la direction, ni la DRH qui est déjà dans une mauvaise position. Mais franchement, leur responsabilité est totale. On a choisi d'utiliser la fusion comme point d'entrée. Et ensuite on a tout un tas de choses à dire sur le fond : les processus artisanaux, la démotivation des équipes, l'absence de management, les applicatifs métiers qui sont mal déployés… enfin, je n'ai quand même pas besoin de tout te répéter ! (Notes de terrain, janvier 2010)

On voit que ce genre de performance est pour Camille un moyen de s'assurer que la présentation, telle qu'elle apparaît dans sa forme matérielle, est à même d'encapsuler le message que les consultants veulent dévoiler. Parce qu'une fois créé, l'artefact circule, acquiert une vie autonome et peut être interprété en dehors du contrôle opéré par les consultants. Par ailleurs, l'exercice répond aux exigences de Camille en matière de construction d'un artefact ayant une portée narrative et qui, semble-t-il, est conçu en lien avec une situation d'énonciation. Pour la consultante, le style et la facilité de cette énonciation sont considérés comme une marque de la qualité de la présentation elle-même puisque, comme elle se plaît à le répéter « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement[127] ».

4.4. Un public hétérogène et complexe

Comme mentionné dans la section précédente, le travail de réorganisation de ConsultCorp doit « s'aligner » sur celui d'un autre consultant en charge de la planification stratégique d'Aeger, Monsieur K. Pour des raisons historiques, ce dernier semble jouir de la confiance totale des dirigeants. A ce stade de la mission, Camille et l'associé de ConsultCorp organisent une rencontre avec Monsieur K. pour discuter de leurs démarches respectives. Thomas n'assiste pas à cette réunion ; c'est Camille qui lui en rapporte le contenu, et insiste sur « l'impact de cette réunion sur la structure du rapport » (Ibid.) :

Camille affirme que le rendez-vous avec Monsieur K. va avoir un impact sur la structure de notre rapport et du slide, un impact fort. Elle précise : « il faut architecturer les choses de manière à ce qu'il ne puisse pas nous reprocher de n'avoir pas tenu compte de ses propos… Je veux donc qu'on réutilise explicitement le découpage et les boîtes de Monsieur K. ». Après quoi je demande à Camille de me raconter l'entretien. Elle me dit s'être sentie jugée et même évaluée alors que l'objectif de la réunion était de discuter du schéma directeur SI et de positionner ConsultCorp dans la démarche. Monsieur K. lui aurait dit d'emblée : « présentez-moi ce que vous allez présenter au président et aux membres du conseil d'administration ». Camille s'est exécutée et il aurait ajouté : « il faut aller plus loin que les symptômes, il faut

[127] Citant ici le poète Boileau-Despreaux.

entrer dans les questions de personnes, de processus, d'organisation et d'outils » […]. Camille a trouvé l'analyse de Monsieur K. assez violente et très péremptoire […], elle m'avoue : « on sait que le président et Monsieur K. s'adorent et j'ai vraiment eu l'impression qu'il était là pour nous challenger. On s'est posé la question avec [l'associé], est-ce qu'on descend Monsieur K. auprès du président, en lui disant que son schéma directeur est pourri, d'autant qu'on aimerait bien vendre un peu de SI, ou alors on fait profil bas ? On n'est pas encore décidé. Je vais poser la question au président, lui dire qu'on a eu le sentiment de passer une audition, et essayer de voir si c'était une requête. » (Notes de terrain, janvier 2010)

On voit comprend que le diagramme s'intègre maintenant dans un contexte légèrement modifié : il doit tenir compte - de manière critique ou non - des critères, du vocabulaire et du découpage mis en avant par un consultant concurrent. Camille indique donc à Thomas que les « petites boîtes » de Monsieur K., c'est-à-dire que les thématiques que lui utilise dans ses analyses, doivent être reprises dans le document pour l'associer à la démarche des consultants. Ces thématiques sont : les « ressources humaines » (compétences, volume), les « processus » (problématiques de fluidité des tâches), l'« organisation » (c'est-à-dire partage des responsabilités) et les « outils » (systèmes d'information).

Le répertoire de la traduction est, là encore, utile pour décrire cette nouvelle étape de problématisation. On voit que l'énoncé se décale une nouvelle fois pour parvenir à « enrôler » ou du moins à « intéresser » un opposant qui profite d'une position favorable. Dans ce contexte le diagramme fonctionne comme un outil de collaboration qui, selon le mot de Kaplan (2011), « allows for the achievement of agreement around information being communicated » (p.331). Le format de la présentation est le résultat d'un processus itératif entre différents compétiteurs ; il devient un moyen par lequel « distributed knowledge got negotiated and embodied » (Ibid., p.332). On note donc que le travail de problématisation est le résultat d'un rapport de force. Comme l'explique à juste titre Callon (1980) dans un bel article intitulé *Luttes et négociations pour définir ce qui est problématique et ce qui ne l'est pas*, « les acteurs se battent en permanence pour imposer leurs propres définitions, faire prévaloir leurs découpages de la réalité ; des consensus plus ou moins durables sont construits qui dissimulent des rapports de force ; les limites entre ce qui est considéré comme social et

ce qui est considéré comme technique sont constamment négociées ; le subjectif et l'objectif sont des enjeux » (Ibid., p.2).

4.5. Des sources formelles d'inspiration

Ces nouveaux éléments en tête, Camille donne à Thomas des indications sur la façon dont il doit poursuivre son travail :

Je pense vraiment que l'idée du schéma est bonne. Il faut qu'on travaille encore nos boîtes pour s'assurer qu'elles sont justes et qu'elles correspondent à l'analyse de Monsieur K. Quoi qu'il en soit le schéma n'est pas beau. Il est même très moche. On sait que ce slide là ça va être « the slide » que tout le monde va lire, c'est un slide général sur les dysfonctionnements de l'hôpital, alors il faut qu'il pète. (Notes de terrain, janvier 2010)

On voit ici que les remarques de la consultante entrent progressivement dans le domaine de l'esthétique de la communication. Les acteurs évoluent donc du terrain de l'attribution prudente de responsabilité et de la collaboration intéressée, vers celui de la communication efficace. Le propos est également explicite sur la complexité des effets attendus de la présentation : pour Camille, « ne pas stigmatiser » consiste à ne pas avoir d'effet, mais qu'en est-il du « il faut que ça pète » ?

A ce stade donc, Thomas cherche des sources d'inspiration pour améliorer la mise en forme de son schéma, c'est à dire ce qu'il appelle des « exemples de templates ». Nous avons montré dans le chapitre cinq comment les consultants peuvent puiser dans des bibliothèques de formes pour produire leurs analyses. Au moment où se passe cette mission, ConsultCorp ne dispose pas encore de ce genre d'outil. Thomas est donc tenu de se débrouiller seul, en parcourant le serveur du cabinet pour trouver des exemples, ainsi qu'en cherchant de l'inspiration dans les livrables de cabinets concurrents. La figure 7.3 illustre le résultat de cette recherche, qui permet à Thomas de faire évoluer la forme de sa présentation :

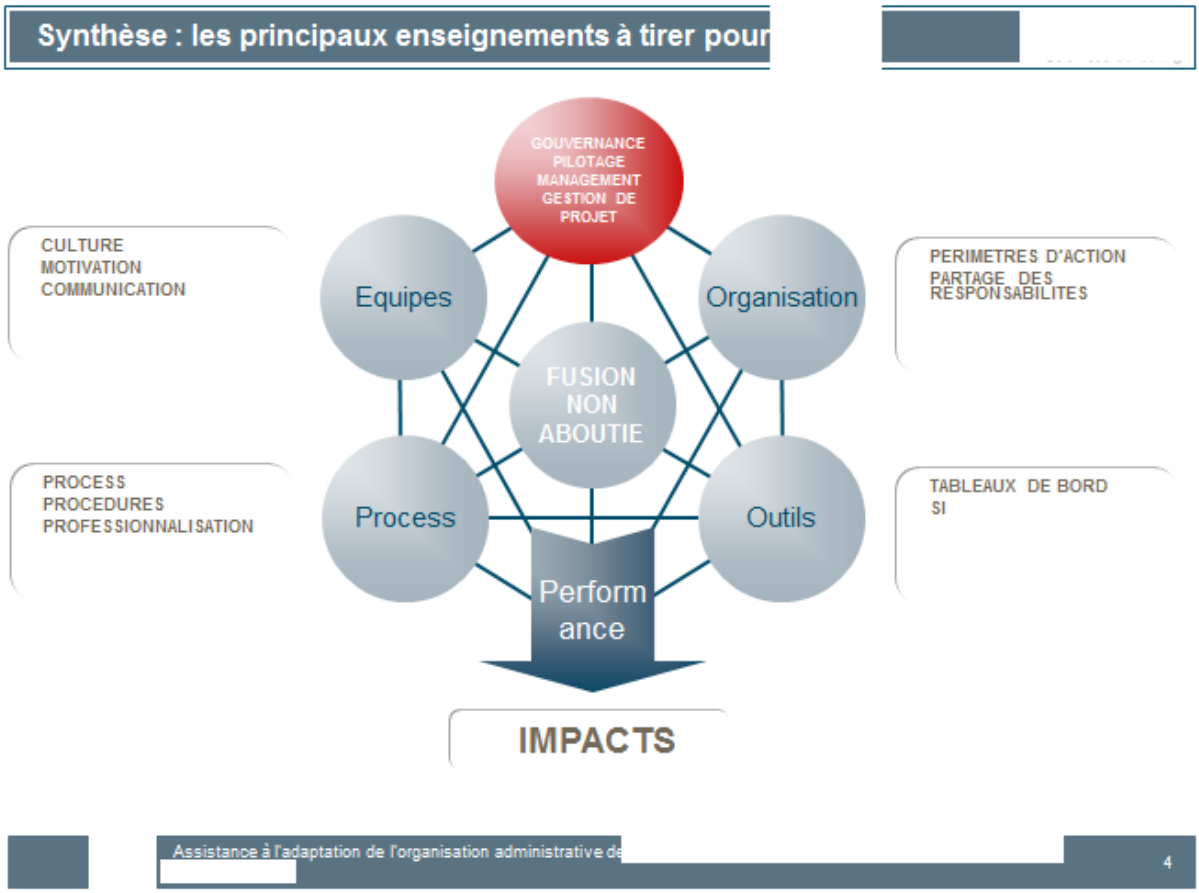

Figure 7.3. Une version du schéma dédiée à l'amélioration de sa mise en forme

(Source : document de travail reconstruit et anonymisé)

La réaction de Camille à cette présentation témoigne de sentiments partagés. Elle trouve le format esthétique, « là, pour le coup, ça pète » (Ibid.), fait-elle d'ailleurs remarquer, mais néanmoins « trop consultant ». Pour la consultante, la nouvelle forme paraît « difficile à faire avaler au conseil d'administration d'un hôpital, trop loin de la culture du président du conseil d'administration » (Ibid.). Elle transmet donc à Thomas un autre exemple, emprunté aux livrables d'une mission précédente, « beaucoup plus simple sur la forme puisque c'est juste un cercle au milieu avec plusieurs boîtes autour » (Ibid.). Le *slide* en question n'a rien à voir avec le sujet traité par les consultants. Il s'intitule : « les apports concrets de la cartographie pour les responsables de formation » (Document de terrain, janvier 2010) et porte sur des problématiques d'apprentissage. La figure 7.4 présente ce *slide* :

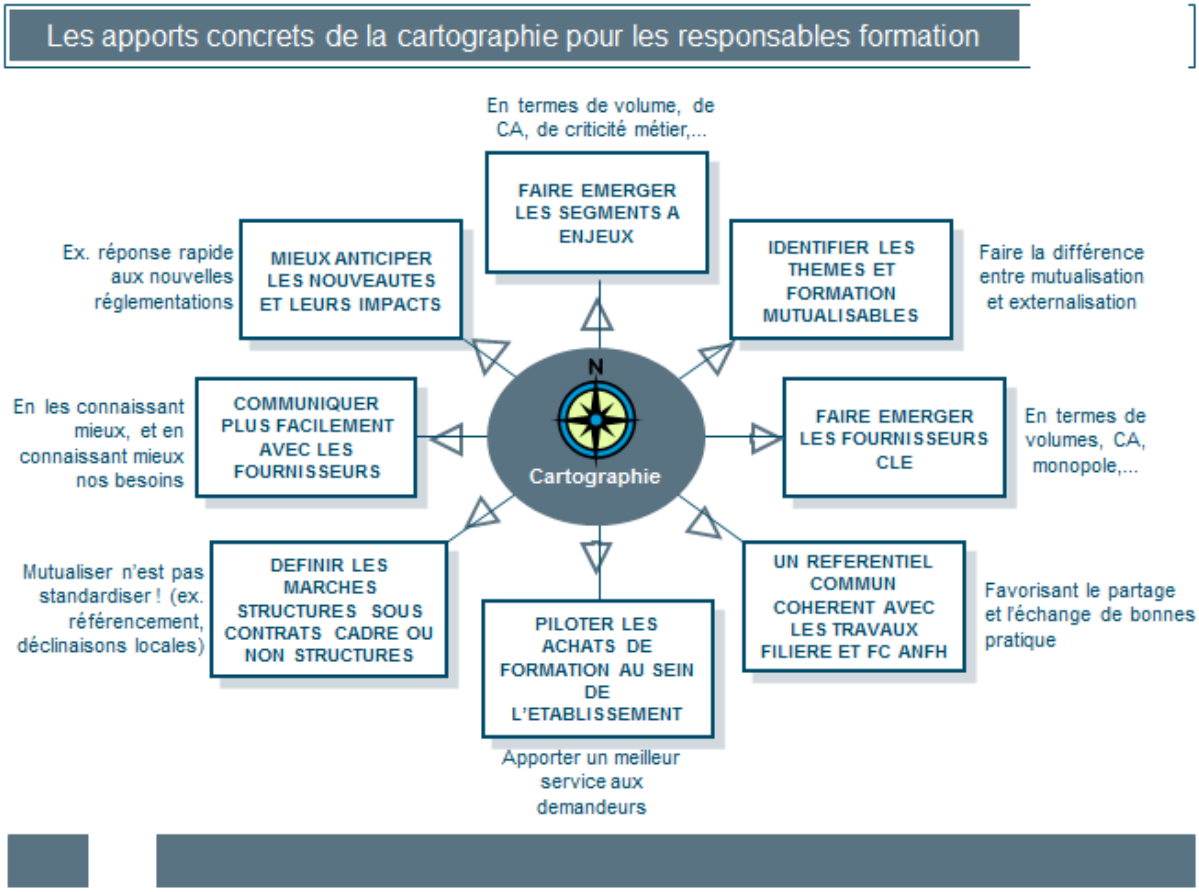

Figure 7.4. Une source d'inspiration formelle

(Source: document de travail reconstruit et anonymisé)

Une critique répandue du conseil se concentre sur le fait que les consultants utilisent les mêmes modèles sans tenir compte du contexte de la mission et de la spécificité de la situation (Villette 2003). Nous avons déjà traité cette question au chapitre cinq. Dans le cas analysé ici, ce fonctionnement mimétique renvoie à une esthétique de la structuration et non au mimétisme de l'analyse.

4.6. Jouer avec des boîtes et des flèches

Sur la base de cet exemple formel, Thomas s'attèle à une nouvelle version du schéma qui correspond à la figure 7.5.

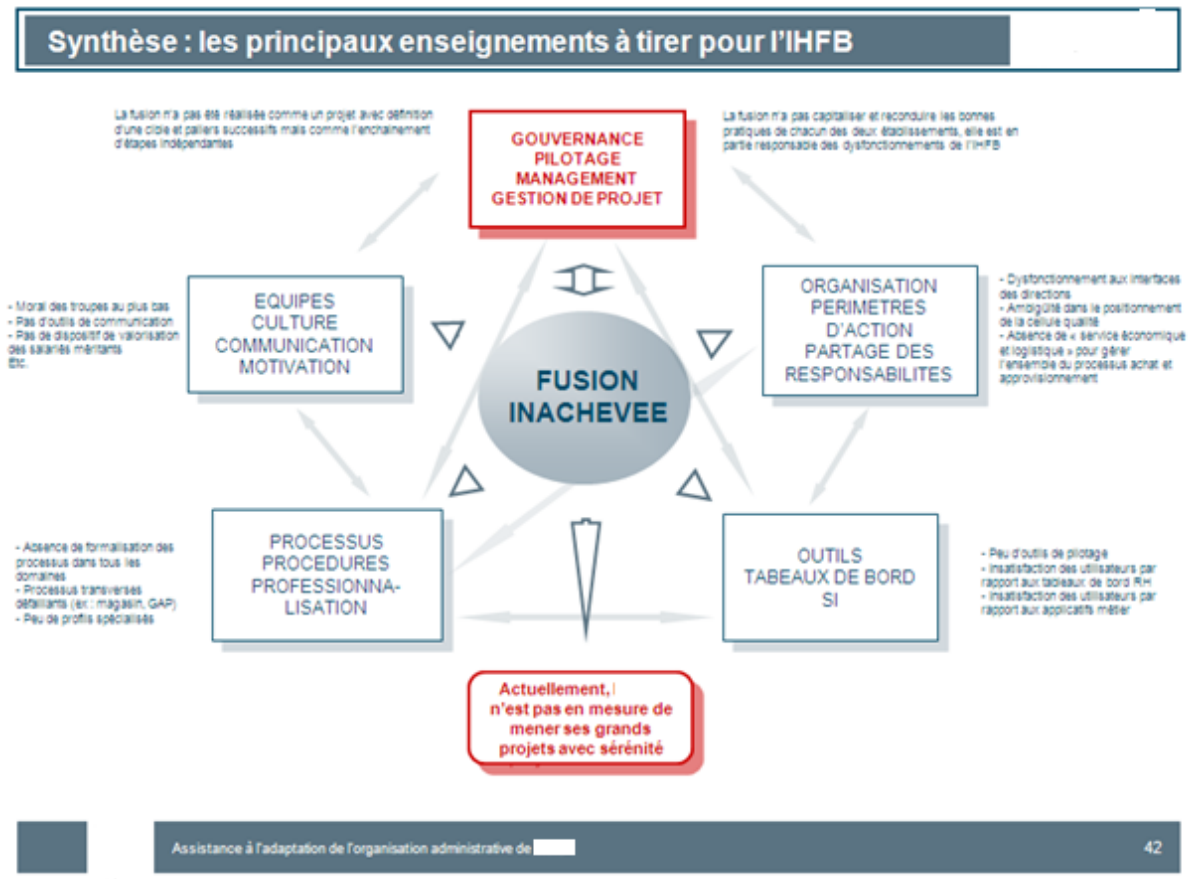

Figure 7.5. Une version du schéma intégrant la recommandation de forme

(Source: document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Cette nouvelle version du schéma témoigne une fois de plus d'un niveau de sophistication supplémentaire. On peut noter, notamment, que la mention « fusion inachevée » est mise en avant en gras au centre de la page, que les catégories analytiques de Monsieur K. sont reprises dans les boîtes et détaillées par un commentaire donnant des exemples concrets de dysfonctionnement.

Camille réagit à cette nouvelle version de façon mitigée. Le problème de l'attribution des responsabilités est de nouveau au cœur de ses préoccupations. Elle considère le « code couleur » (rouge) de la boîte « gouvernance », en haut de la page, comme trop « tape à l'œil » et en ce sens « toujours stigmatisant » pour la direction générale. Par ailleurs, la consultante fait remarquer à Thomas que la flèche diagonale entre les cases « organisation » et « processus » introduit une asymétrie dans le schéma qui doit être corrigée. Finalement, elle demande au consultant d'ôter toutes les flèches, dont le trop grand nombre prête, selon elle, à confusion.

Pinto (1987) fait remarquer que l'utilisation de flèches dans une présentation graphique peut-être équivoque, car la relation entre les termes est « tacitement concédée à l'acte de lecture » (p.97). L'auteur précise :

> […] autant que possible ce qui est suggéré [par une flèche] est la relation de détermination de niveau le plus élevé, la relation causale : en ce cas, la configuration d'ensemble peut paraître fonctionner comme une sorte de modèle explicatif du réel. Mais si le lecteur ne se satisfait pas d'une interprétation forte (causale) de la flèche, il pourra toujours s'accommoder d'une interprétation faible qui consiste à ne voir dans ce signe qu'une indication formelle et vide (X « a à voir avec » Y) impossible à rejeter du fait même de son indétermination (Ibid.).

Dans notre cas, on constate effectivement que la relation causale est abandonnée par les consultants en faveur d'une structuration circulaire qui offre au lecteur une grande liberté d'interprétation. L'indétermination des relations causales est néanmoins conçue par les consultants comme un moyen positif de limiter la confusion du schéma et de faciliter la compréhension du lecteur.

Pour conclure, Camille ajoute que le *slide* « contient toujours trop de texte » et qu'il serait judicieux de simplifier les exemples, ainsi que d'effacer les deux courts textes du haut de la page qui « n'apportent pas beaucoup de valeur ajoutée dans leur contenu » (Notes de terrain, janvier 2010). La figure 7.6 présente une des versions suivantes du schéma qui intègre ces derniers commentaires.

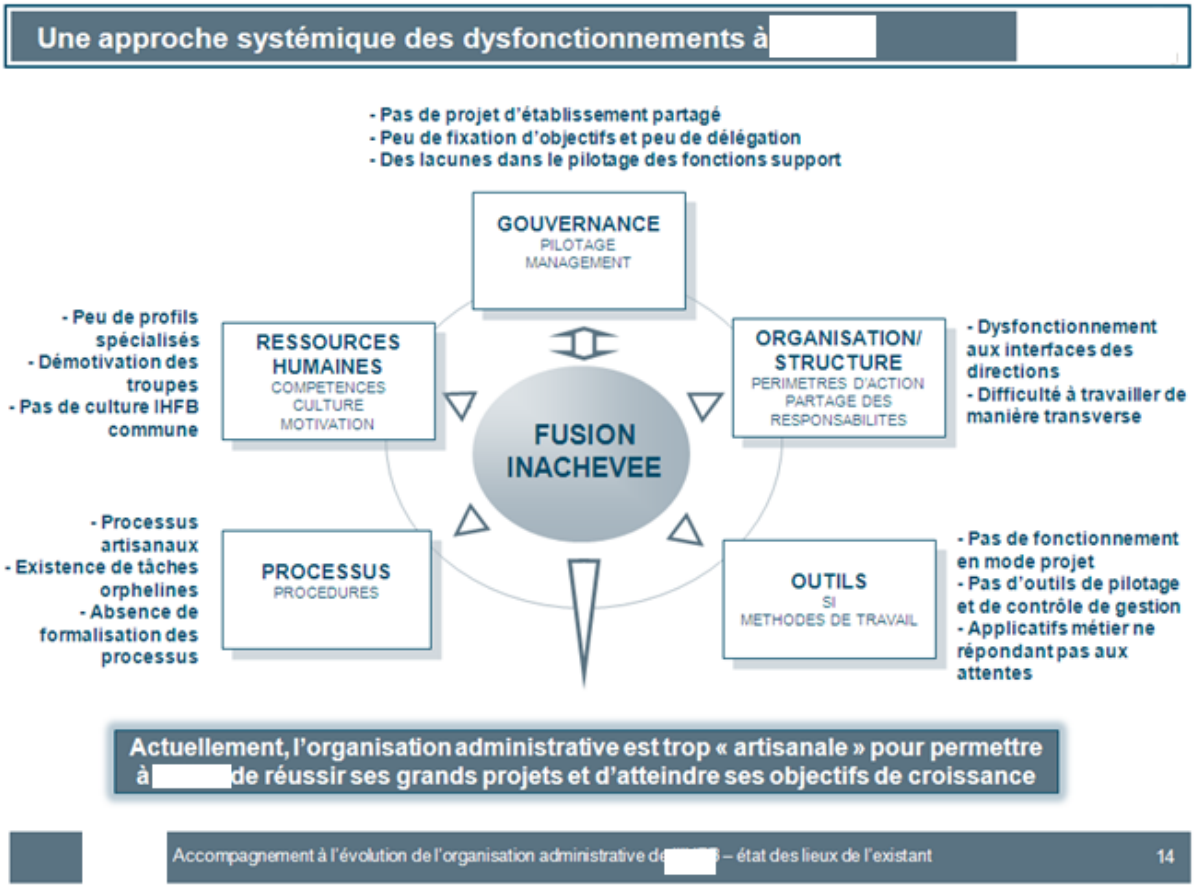

Figure 7.6. Une version du schéma aux relations causales simplifiées

(Source: document de terrain, reconstruit et anonymisé)

4.7. Une question de « wording »

Les consultants considèrent que le schéma a maintenant atteint un niveau de sophistication suffisant pour être soumis à l'associé, avec qui Camille organise une rencontre. Il trouve l'idée d'une présentation systémique intéressante et la formalisation retenue « plutôt convaincante ». Toutefois, le choix des mots, le « wording » comme le disent les consultants de ConsultCorp, semble le gêner. D'abord, l'associé insiste sur le fait que le schéma doit être « autoportant », c'est-à-dire capable de « parler de lui-même sans l'explication des consultants » (Notes de terrain, janvier 2010). Il demande donc que « toute forme de jargon » ou terme non directement explicite pour un client soit expurgé, comme la notion de « tâches orphelines » (c'est-à-dire les tâches non traitées par l'organisation) mentionnées dans la thématique « processus ». L'approche de l'associé est distincte de celle de Camille qui, par un

travail de mise en situation, cherchait à rapprocher le schéma de sa situation d'énonciation. Ce dernier considère que le document est avant tout un support écrit, devant pouvoir se passer d'une mise en contexte orale. Ensuite, il fait remarquer que le schéma contient « trop de termes négatifs » (Ibid.) et demande aux consultants d'éviter de souligner certains aspects du diagnostic. S'ensuit alors un échange entre Camille et l'associé, dont voici un extrait :

[Associé] : je trouve que le rapport est résolument violent. Tu vois, il y a deux moyens de faire passer les messages. Ou on dit : c'est nul, vous êtes tous des brêles ; ou on emploie l'approche managériale, c'est à dire on dit : « c'est bien mais il y a encore des axes de progrès » […]. Tu vois, il ne faut pas grand-chose pour adoucir le rapport, il y a quand même des mots très durs comme « délétère ». Je crois qu'ils sont suffisamment intelligents [chez Aeger] pour comprendre les messages sans qu'on les leur dise.
[Camille] : oui, je comprends, mais on répond à la demande du client là… il nous a demandé que ça fasse mal, c'est une demande explicite du président du CA.
[Associé] : attention à ce que te dit ton client, Camille, il vient du secteur public, il a la culture de la confrontation. Il faut qu'on soit meilleur que ça. Il ne faut pas qu'on contribue à la propagation des dysfonctionnements que l'on identifie sur le terrain. (Notes de terrain, janvier 2010)

On voit ici que l'associé plaide, de manière assez subtile, pour que le message véhiculé par la présentation soit adouci, en dépit des exigences du client. C'est là une manière, comme il le formulera par la suite, de « challenger » le président du CA d'Aeger, en l'amenant contre sa culture vers un changement considéré comme positif par les consultants. Toutefois, comme nous allons comprendre maintenant, cette volonté de rester mesuré dans le propos est aussi liée au rapport de force qu'exprime la problématisation proposée dans le schéma. L'associé précise :

Il faut savoir dans quelle mesure on est prêt à subir le contrecoup de propos violents, et en réunion. Le directeur général est suffisamment intelligent pour avoir ses armes contre nous, il a sans doute de quoi nous descendre, après six mois de mission c'est évident. (Ibid.)

C'est donc aussi une logique de préservation qui conduit l'associé à opter pour un propos mesuré. Les consultants sont attachés, associés directement à la présentation qu'ils proposent :

ils devront composer avec le contrecoup de l'effet négatif qu'elle pourrait produire. Le déplacement de l'énoncé intègre ici les exigences d'un nouvel acteur, l'associé, dont l'analyse souligne une préoccupation opérationnelle et commerciale. La problématisation retenue, et sa formulation, traduit donc un nouvel équilibre subtil : d'une part, la commande du président du CA est « challengée » pour limiter les risques de confrontation avec le directeur général avec qui il entretient une relation conflictuelle ; d'autre part, par une alliance tacite avec le directeur général, la position des consultants dans un réseau d'acteurs stratégiques est rendue plus sûre.

4.8. Une présentation graphique considérée comme « béton »

Le schéma précédent est donc amendé par Thomas en fonction des remarques de l'associé sur le « wording » de la présentation. Le contenu de chaque boîte thématique est ajusté. Par exemple, s'agissant de la thématique « ressources humaines », la mention « peu de profils spécialisés » est remplacée par « un nombre insuffisant de profils spécialisés » ; la mention « démotivation des troupes » par « risque de démotivation des troupes » ; la mention « absence de culture partagée » par « pas encore de culture propre chez Aeger ». Ce travail « d'adoucissement du message » comme le dit Camille, se constate également dans la case « gouvernance » (ou la mention « des lacunes dans le pilotage des fonctions support » est ôtée) ainsi que dans la case « outils » (multiplication des adverbes permettant d'atténuer le propos). Dans le même esprit, le terme « fusion incomplète » du schéma précédent, considéré par l'associé comme « trop fort et trop connoté » est remplacé par la mention « fusion/nouvelle dimension ». La figure 7.7 présente une des versions finales du schéma, une fois les derniers ajustements effectués.

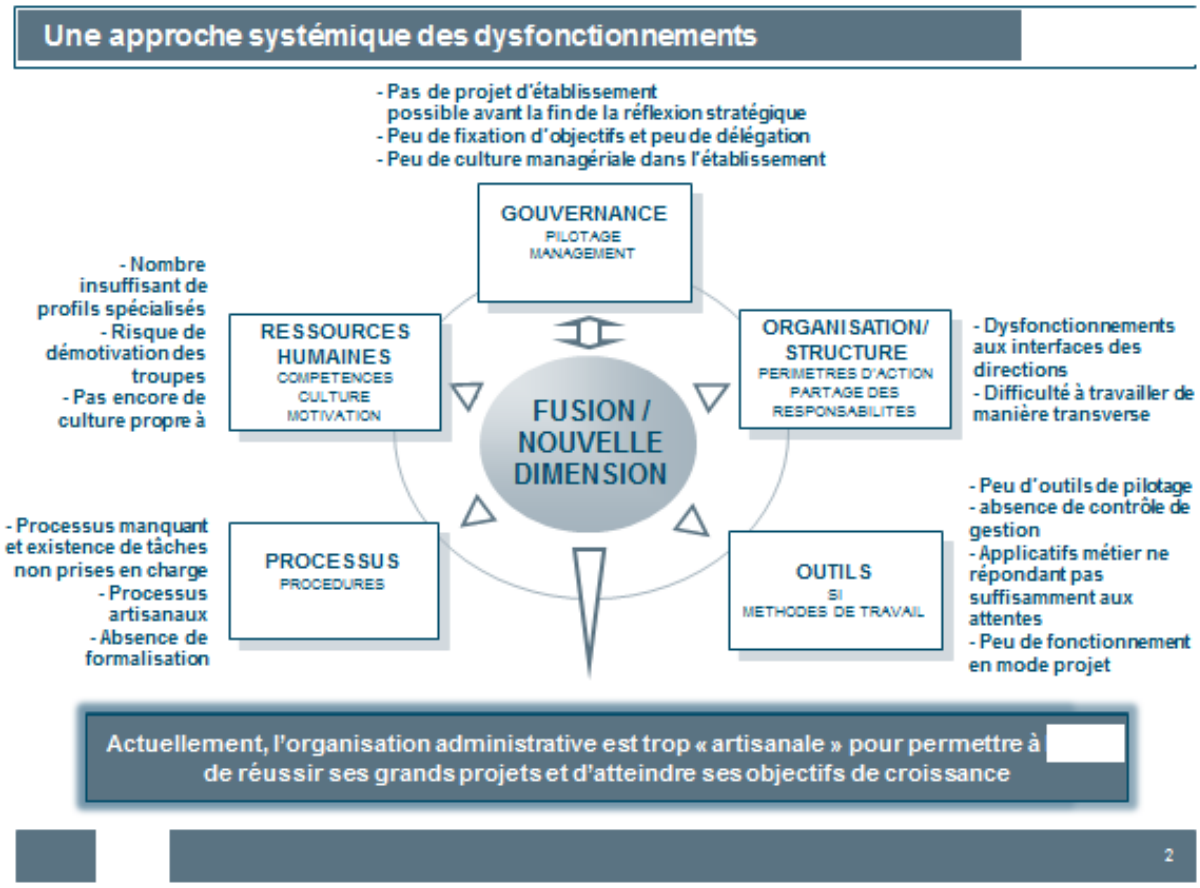

Figure 7.7. Une des versions finales du schéma

(Source: document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Camille et Thomas sont satisfaits de cette présentation graphique. Prenant de la hauteur sur le travail accompli avant de se rendre en réunion client, la consultante fait cette remarque, qui nous semble particulièrement significative : « même si on peut dire que c'est un *slide* à deux jours homme [c'est-à-dire représentant deux jours de travail pour un consultant], au moins, il est vraiment béton » (Notes de terrain, janvier 2010).

A l'issue de cette description des épreuves de composition du *slide*, on comprend qu'obtenir un schéma considéré comme béton par les consultants est le résultat d'un processus complexe qui repose sur une série d'itérations et de compromis : réutiliser les documents existants, mettre en avant une vision synthétique des dysfonctionnements, entrer par la fusion pour ne stigmatiser personne, utiliser une mise en forme esthétique avec des relations causales cohérentes, fournir des exemples détaillés et explicites, supporter un discours positif et challenger le client, sécuriser la mission et la position des consultants. Tous ces éléments,

incorporés dans le processus de production de la présentation, font partie de la recette nécessaire pour provoquer une efficacité pratique qui consiste à la fois à enrôler des acteurs dans la problématisation et à sécuriser la position des consultants.

Nous avons utilisé le répertoire de la traduction pour décrire les multiples déplacements d'énoncés effectués par les consultants pour bâtir et faire tenir un diagnostic. Il capture une préoccupation pratique des praticiens qui traverse le cas de part en part : comment formuler un problème dans des termes susceptibles de créer un cours d'action, en produisant des alliances et en préservant les intérêts des acteurs définis par la problématisation elle-même ? Et l'on a pu voir comment les différentes versions du schéma avaient pour objectif de constituer le collectif à même de garantir la félicité de la présentation et du diagnostic qu'elle porte. Ce n'est qu'après ces multiples opérations de déplacement de l'énoncé, de mise en forme du problème, que la présentation graphique acquiert la force suffisante pour résister aux autres itérations qui l'attendent, et pour être diffusée auprès d'un public plus large. Nous allons revenir en détail, dans les propos qui suivent, sur les ressorts de l'efficacité du schéma. A ce stade, il est intéressant de dire quelques mots sur la façon dont il a été présenté, et sur son impact dans l'organisation cliente.

5. Quelques mots sur l'avenir du schéma dans l'organisation

L'objectif de cette section n'est pas de décrire en détail ou de chercher à évaluer les effets concrets du schéma sur la réorganisation de l'hôpital Aeger. Connecter le processus de composition de la présentation aux transformations qui ont lieu dans l'hôpital, sur une échelle de temps relativement longue, serait approximatif, à moins d'avoir à disposition des données ethnographiques précises sur les transformations en question. Si nous n'avons pu effectuer un travail de terrain de ce type, nous disposons néanmoins de quelques données sur la réception du schéma par les clients. Elles permettent une forme de clôture de la description du chapitre.

Thomas, dont nous avons vu qu'il est l'auteur du *slide*, n'est finalement pas convié à sa présentation au client. Camille et l'associé se chargent de cette tâche. C'est donc après coup, au cours d'une discussion informelle, que la consultante raconte la façon dont les choses se sont passées. Elle explique à son collègue :

J'ai commencé par pointer toutes les choses positives dans l'hôpital et ensuite j'ai expliqué : « vous étiez deux organisations de petites tailles, chacune avec leur façon de faire les choses… Et alors qu'aujourd'hui vous n'êtes plus qu'une seule organisation, vous avez néanmoins conservé ces deux cultures, des processus en double, des outils très différents, et ce n'est plus adapté ». Ensuite j'ai projeté le schéma qui a fait son petit effet… les gens ont été impressionné, et puis j'ai commencé à zoomer et à expliquer chaque case […]. [Camille détaille son approche de chacune des cases]. Et j'ai terminé par ce qui fait toujours le plus mal : les chefs, la gouvernance. (Notes de terrain, février 2010)

A plusieurs reprises et devant des publics très différents, Camille aura l'occasion de présenter le schéma. Elle constate qu'il « est toujours bien reçu et fait une impression forte au public » et que deux types de réactions s'observent généralement. D'une part, (1) la « clarté » et le « sentiment d'ordre » induit par le format de la présentation sont soulignés par les clients. Un membre du conseil d'administration remarque par exemple que le diagramme donne « une bonne image de la situation de l'hôpital, au moins maintenant tout est clair » (Notes de terrain, février 2010). Un autre membre insiste sur le fait que les consultants ont su mettre « un mot sur chaque problème et exposer une relation claire entre chacun d'entre eux » (Ibid.). La présentation graphique contribue à stabiliser un ordre, un terrain partagé à partir duquel les membres de l'organisation client vont pouvoir commencer à discuter (Quattrone 2009, Kaplan 2011), à un point tel que cette dimension « matérielle » et « stabilisatrice » du document est pointée par certains comme son principal effet. Le DSI de l'hôpital fait remarquer dans cet esprit : « Il n'y a rien de nouveau là-dedans, mais au moins c'est écrit dans le marbre et maintenant personne ne pourra plus dire qu'il n'était pas au courant » (DSI Aeger, discussion informelle, Notes de terrain, mai 2010). D'autre part, (2) les réactions portent directement sur la situation de l'hôpital et ses dysfonctionnements, comme si la présentation graphique s'était graduellement substituée au monde représenté, dans ce que Latour (1993) appellerait une chaîne de référence. « Ce sont des méthodes de management d'un autre âge, fait par exemple remarquer un membre du CA, comment se fait-il que nous n'utilisions pas de management par objectif ? » (Notes de terrain, février 2010). Ce à quoi un de ses collègues s'empresse d'ajouter : « je refuse que ceci se transforme en une chasse aux sorcières », car il semble, malgré les efforts des consultants, que le schéma assigne des responsabilités dans les dysfonctionnements de l'hôpital.

Plusieurs semaines après la restitution du rapport d'analyse de l'existant aux clients, afin que ces derniers puissent, selon leurs mots, « digérer l'analyse », la phase de préconisation fut mise en place. Toutefois, le président du conseil d'administration changea de stratégie et refusa que les directeurs fonctionnels y participent. La charge de travail étant restreinte, Camille prit la main sur la mission et Thomas fut envoyé chez un nouveau client. Deux mois plus tard, Camille quitta ConsultCorp pour se mettre à son compte. Elle continua longtemps à intervenir en freelance pour Aeger, car selon ses dires, elle était parvenue à établir une relation de confiance avec le client payeur et avec Monsieur K., qui avait finalement vanté ses mérites auprès de son vieil ami. La dernière fois que Thomas discuta du sujet avec Camille, elle lui fit remarquer que le rapport était devenu « un document de référence dans l'organisation » et que même « certains cadres intermédiaires avaient fini par s'approprier le contenu de la présentation » (Notes de terrain, octobre 2011).

6. L'efficacité pragmatique de la présentation graphique

Dans l'exemple empirique que nous venons de décrire, on voit que la présentation graphique n'est pas une représentation neutre : elle dit des choses sur le monde, sur la façon dont les consultants perçoivent les dysfonctionnements de l'hôpital et les attentes du client, de même que sur leur propre condition. Elle invoque un ordre, produit un agencement, donne sens à un état de fait.

S'agit-il pour autant d'un outil rhétorique de manipulation, d'un jeu de langage ou de symboles déconnectés de la réalité ? L'enjeu de la présentation est-il de produire une image, plus ou moins distordue de la réalité ? Appliqué à la description empirique que nous venons de proposer, le répertoire de la sociologie de la traduction nous conduit à adopter une approche différente pour nous pencher sur l'efficacité pragmatique de la présentation graphique. D'une part, la notion de problématisation permet de comprendre comment la formulation d'un problème contribue à définir les acteurs de la situation et à les enrôler dans un cours d'action précis. C'est en ajustant leur énoncé que les consultants façonnent le collectif capable d'accepter le diagnostic et de soutenir le changement dans l'organisation. D'autre part, la notion de référence nous aide à saisir la façon dont l'artefact lui-même « fait référence » à une situation réelle (la présentation graphique représente la situation dans l'hôpital), ce travail de référence étant considéré, non pas comme une opération de

reproduction de la situation, soucieuse de réalisme, mais comme un travail de composition d'un artefact inscrit dans le collectif qu'il performe. Nous les dissocions dans l'analyse, mais problématisation et référence sont les deux tranchants d'une même épée, celle de la traduction. Problématiser, c'est traduire un énoncé problématique sous une forme (au sens d'une formulation) qui permet d'agir sur le monde. Faire référence, c'est traduire une situation problématique sous une forme (au sens cette fois du support matériel) qui puisse s'insérer et circuler dans les collectifs agissants. Et l'on voit bien comment, en pratique, ces deux aspects de la problématisation sont absolument intriqués : la question du support, du message et de la cible sont une seule et même question. Par exemple, si le consultant ôte une flèche du schéma pour répondre à un souci de symétrie graphique, c'est aussi un lien explicatif qui disparaît de l'édifice analytique, et une responsabilité managériale qui n'est plus pointée. Quand le consultant s'interroge sur l'opportunité d'utiliser une expression comme « fusion incomplète » pour décrire la situation, il mesure sa pertinence autant au regard de la situation que de ses effets escomptés sur le client.

Inspiré par le répertoire de la traduction, nous identifions trois contraintes qui affectent le travail de Camille et Thomas dans la production des différentes ébauches du schéma : (1) créer un effet approprié sur la cible, (2) être fidèle à ce qui est considéré comme la « réalité » de l'analyse et de la situation, (3) maintenir une cohérence interne à la représentation. La maîtrise de ces contraintes semble être, pour les acteurs, la recette de l'efficacité pragmatique d'une présentation graphique.

6.1. Maîtriser l'effet produit sur la cible

Pour les consultants, la première contrainte consiste à maîtriser l'effet escompté sur le client. A tout moment du processus de rédaction du schéma, Camille et Thomas sont attentifs au fait d'être dans une « situation de communication » et considèrent que leur présentation va avoir un « impact » sur l'organisation dans laquelle elle va circuler. Cet impact est évalué en termes de « conséquences politiques », en particulier parce que le diagramme est perçu comme porteur de stigmate managérial, en ce qu'il est à même d'« attribuer » les responsabilités du manque d'efficacité des processus de l'hôpital. En conséquence, les consultants décalent plusieurs fois leur énoncé pour présenter les problèmes comme relevant de la fusion/nouvelle

dimension et comme étant systémiques. L'objectif étant, dans les deux cas, d'éviter de pointer la responsabilité d'un individu, en particulier celle du directeur général.

Par ailleurs, l'effet politique attendu n'implique pas seulement l'organisation cliente, mais aussi les consultants eux-mêmes, comme partie prenante d'un système interactif. Les consultants pèsent l'effet contre-productif que pourrait avoir leur message, pour répondre à des préoccupations commerciales autant que pour se maintenir au sein d'une chaîne d'action à même de porter le diagnostic. « Parce qu'elle exprime une volonté d'enrôlement, une situation problématique induit des ré-actions » explique Callon (1980, p.27). Ou encore, « bien sûr, et sans cela il manquerait à la problématisation un point d'appui, [les acteurs qui problématisent], en même temps qu'ils définissent d'autres acteurs, dévoilent ce qu'eux-mêmes sont et veulent » (Callon 1986, p.182). La présentation est ici un point d'appui pour les consultants eux-mêmes, qui prennent finalement en compte une troisième cible : Monsieur K., un concurrent solidement implanté dans l'hôpital et avec qui Camille et Thomas doivent s'entendre. Les intitulés des cases thématiques du *slide* sont directement empruntés à son analyse, dans le but de produire son adhésion à la problématisation retenue. Le diagramme fonctionne ici, partiellement, comme un instrument de coordination entre deux prestataires, son effet escompté étant d'enrôler un opposant potentiel dans la démarche.

Cette considération minutieuse des effets du diagramme souligne l'aspect performatif des instruments managériaux, et des instruments économiques en général. Le *slide* des consultants joue ici un rôle comparable à celui des business models analysés par Doganova et Eyquem-Renault (2009). Il n'est pas considéré comme une simple description (plus ou moins précise) d'un dysfonctionnement ou d'une situation, mais comme le résultat d'une performance dont l'objectif est de provoquer des situations et d'initier le cours des choses. Le *slide* de conseil est d'ailleurs considérée comme « béton » (c'est-à-dire susceptible d'emporter l'adhésion du client) par les effets qu'il peut avoir à l'intérieur d'une configuration d'acteurs aussi stratégique que délicate. Ces effets n'ont pas seulement pour objectif de faire changer l'organisation dans un sens proche de celui décrit, comme une vision parfois associée à une définition restrictive de la performativité dans la construction des marchés (MacKenzie, Muniesa et Siu 2007) peut le laisser croire. Ce que les auteurs du diagramme veulent aussi créer, et peut-être par-dessus tout, c'est une situation dans laquelle leur position à l'intérieur

d'un réseau d'acteurs stratégiques (clients, directeurs fonctionnels, compétiteurs, et collègues à l'intérieur du cabinet) est maintenue pertinente.

6.2. Etre fidèle à la « réalité » du terrain

La seconde contrainte consiste à produire une représentation qui conserve une fidélité à la « situation réelle » telle que perçue par les consultants. Nous observons que la construction de la présentation graphique est le résultat d'un échange permanent entre ce à quoi les consultants font référence et la façon, les façons, d'y faire référence, c'est-à-dire entre la compréhension qu'ont Camille et Thomas des dysfonctionnements d'Aeger, et le schéma qui doit les représenter. Par exemple, les consultants s'emploient à être exhaustif, à produire des exemples empiriques « concrets » derrière chaque catégorie du schéma, ou du moins se préparent à les illustrer oralement, à trouver des titres appropriées pour les cases, à proposer des relations causales. Au cours de ces opérations, les consultants cherchent à rester précis, à être fidèles à ce qu'ils estiment être « la réalité » de l'organisation cliente. Il est fascinant de voir à quel point, quand ils sont dans le feu de l'action, Camille et Thomas partagent et mettent à profit un accord tacite sur le contenu de leurs interprétations, en même temps qu'ils s'appliquent à les ajuster à leurs cibles. La vérité, la « réalité » du diagramme n'est jamais remise en cause par les consultants au cours des déplacements d'énoncés[128].

Cette observation fait écho à une discussion initiée par Latour (1993) dans son travail sur la référence scientifique. Selon l'auteur, les sciences n'ont pas une relation en miroir avec le monde mais produisent des représentations qui contribuent à le produire objectivement. La référence n'est pas seulement ce qui peut être, de l'extérieur, un simple reflet du monde *per se*, it is « rather what remains constant through a series of transformation » (Latour 1993, p. 205 our translation). Dévoiler ces transformations met en lumière les intermédiaires qui portent le travail de traduction. Et l'on peut voir que les opérations de composition de la

[128] On pourrait noter ici que les acteurs ne sont pas constructivistes dans leur activité : à aucun moment ils n'ont le sentiment de travestir la situation, le plus souvent le support lui-même s'efface derrière des considérations techniques sur les dysfonctionnements de l'hôpital. C'est le sens d'une approche pragmatiste du phénomène : la manipulation des signes est remplacée par une manipulation des conditions objectives de la situation. Il ne s'agit pas de produire une image conforme dans le domaine des signifiants, mais d'agir sur la réalité, en étant, à tout moment, dans la réalité.

présentation graphique reposent à tout moment sur une *tension de la preuve*. Les consultants s'interrogent sur la façon de transporter les éléments de preuve qui appuieront les arguments du support. Pour cette raison, le processus de référence n'est pas un circuit clos où quiconque peut fabriquer une image déconnectée du monde et espérer qu'elle se réalise. C'est au contraire un engagement dans le monde et l'on peut identifier, à chaque phase du processus de reference, « a common operator, which belongs to matter at the one end, to form at the other, and which is separated from the stage that follows it by a gap that no resemblance could fill » (Ibid., p.69). Mettre en lumière la dimension performative des documents n'oblige en aucun cas à abdiquer l'existence d'un réel exogène, mais de considérer que les artefacts ont un effet sur le cours des choses qu'ils représentent. Le problème n'est pas de savoir si le monde existe à l'extérieur ou à l'intérieur des représentations, il est de savoir comment faire *advenir le monde*, par des opérateurs concrets qui agissent[129].

6.3. Ne pas négliger la disposition

La troisième contrainte à laquelle les consultants font face consiste à conserver une cohérence formelle interne à la présentation graphique. Il s'agit notamment de maintenir une continuité entre le reste du rapport et le diagramme en matière de contenu, de formalisation et d'analyse. Mais il s'agit également, peut-être plus particulièrement, de garantir la cohérence visuelle du diagramme lui-même. Dans notre cas, cette cohérence doit être interprétée comme une forme de netteté et de justesse des proportions : il s'agit de maintenir une symétrie dans la disposition du contenu, de s'assurer de l'arrangement harmonieux des différentes cases, titres, flèches, mots et phrases. Cette contrainte n'est pas considérée par les consultants comme une recette purement sophistique, destinée à produire « un effet de sérieux » artificiel, mais plutôt comme une règle qui gouverne une rigueur de l'analyse-qua-communication de la *forma mentis* du conseil.

Avec Quattrone (2009), on peut distinguer une forme d'esthétique de la méthodologie présentée dans le diagramme. La forme elle-même joue un rôle important de simplification,

[129] Le monde en train de se faire, la réalité comme processus, comme *relation* entre les choses et le sujet pensant, toutes ces idées sont classiques au pragmatisme, notamment à celui de James (1911, 1912).

de clarification et de mise en ordre, qui rend la présentation graphique « appropriable » par le client. La présentation devient ici un objet qui peut être utilisé dans la mesure où il est saisi et facilement utilisé par l'audience (Quattrone 2009) ; dans notre cas : simple, schématique, clair. Nous l'avons vu, plusieurs observateurs ont critiqué cet aspect des présentations graphiques qui prolifèrent dans les environnements business et sont parfois considérées comme des outils de « sur-simplification » qui « maintiennent une confusion entre le registre de la science et le registre de l'aide-mémoire » (Pinto 1987, p.93, Tufte 2003). A l'inverse, Quattrone (2009) affirme que « [it is] because it leaves the user free to enact that space » (p.112), cet espace offert dans les silences de la présentation, que l'artefact devient performatif. Utiliser les flèches, ou les remplacer par un simple cercle dans le but de favoriser une interprétation claire et directe : voilà le genre d'exemple qui illustre ce point dans notre cas. On retrouve ici des traces de la *pensée idéographique* caractéristique de la pratique du conseil que nous décrivions dans le chapitre cinq. La forme elle-même, sa disposition, son équilibre, apporte un surcroît de sens au message, dont les éléments sont purifiés et rendus facilement communicables. La contrainte de forme est constitutive du contenu cognitif de l'artefact et de l'effet qu'il produit.

Dans un ouvrage récent, Fayard et Metiu (2013) proposent une analyse détaillée du *pouvoir de l'écriture dans les organisations*, dont il est intéressant de dire quelques mots pour clôturer la discussion. Les auteures remarquent que, loin de correspondre à une version appauvrie de la communication orale, le processus d'écriture « enables people in organizations to express emotions and build relationships, share and develop knwoledge, and engage in communities » (Ibid.). En particulier, elles identifient quatre mécanismes qui confèrent à l'écriture son pouvoir : (1) *objectifying*, (2) *addressing the reader*, (3) *reflecting* and (4) *specifying*.

Dans ce contexte, Fayard et Metiu (2013) se penchent spécifiquement sur la question du PowerPoint. Adoptant une position critique proche de celle de Tufte (2003), elles concluent que « the features of the slides, and the cognitive style they afford, as well as the way people use them, are not conductive to the enactment of the writing powers » (p.158).

Notre analyse permet de mettre en perspective cette dernière remarque. Si, comme le font les auteures, on considère l'écriture comme un processus et non un produit (fait de « signes morts »), et qu'on cherche à analyser un mode de communication non réductible aux

caractéristiques d'une technologie, alors il n'y a pas de raison de priver la présentation PowerPoint du pouvoir de l'écriture. Les mécanismes décrits par Fayard et Metiu (2013) nous permettent d'ailleurs de mieux saisir les enjeux de la description empirique précédente. Ainsi, (1) nous avons vu que la production du *slide* est un moyen pour les consultants d'extérioriser et de rendre concrète leur analyse ; la nature fixe du document permettant de clarifier son contenu et de le communiquer aisément. Par ailleurs, on observe effectivement que (2) les consultants gardent à tout moment à l'esprit la cible de leur support, c'est-à-dire le ou les clients, au cours du processus d'écriture. Ils « imagine the reader and provide contextual information but also guess the reader's questions or interpretations » (p.21). L'exercice de mise en situation d'énonciation imposé par Camille à Thomas est significatif sur ce point. Nous avons également compris que la dimension (3) « asynchrone » de la formalisation est un moyen d'élaborer une réflexion complexe et de prendre de recul pour construire un argument. Le support écrit permet de multiplier les pauses réflexives et d'ajuster la problématisation. Enfin, et c'est là une remarque particulièrement intéressante des auteures, l'écriture oblige à un effort de spécification du propos, compte tenu de sa possible déconnexion du contexte de production. La tension de la preuve que nous décrivions supra, ou l'explicitation nécessaire à rendre le document « autoportant », illustrent parfaitement ce mécanisme.

7. Conclusion : la présentation graphique du diagnostic comme opération de mise en valeur

Dans ce chapitre, nous nous sommes penchés sur une forme de mise en valeur qui consiste pour les consultants à produire des présentations graphiques de leurs diagnostics et recommandations. Nous avons cherché à comprendre de quelle manière un *slide* de présentation PowerPoint pouvait provoquer un cours d'action, pouvait performer la réalité, dans le cadre d'un processus de référence. Notre argument, en conséquence, est que la félicité de la présentation, son efficacité pragmatique, dépend d'une série d'épreuves de construction qui s'ajustent à trois contraintes intriquées : (1) créer un effet approprié sur la cible, (2) être fidèle à la « réalité » de l'analyse et de la situation, (3) maintenir une cohérence interne à la représentation. L'idée de manipulation, souvent associée à la rhétorique visuelle des consultants, peut finalement être conservée, mais doit être prise ici dans son sens le plus naturel, non comme l'indication d'une forme de tromperie : manipuler signifie manier avec

les mains, façonner, arranger, assembler. L'efficacité pragmatique considérée comme une forme active et positive de représentation, est merveilleusement encapsulée dans l'idée de solidité et de résistance (« béton ») qu'atteint le schéma à la fin du processus d'ébauche. Nous avons observé que la présentation graphique évoluait à travers une série de contraintes. La cohérence est recherchée. Mais cette cohérence est finalement une question de traduction, une question d'incorporation de différents aspects, une question d'épreuves de résistance. La cohérence est le résultat d'un processus qui prend en compte une contrainte d'effet, de précision et de disposition.

La présentation graphique est sans doute la forme de mise en valeur à laquelle on pense le plus spontanément. Rappelons-nous la définition que le dictionnaire TLF propose du terme « mise en valeur » au sens figuré : *faire valoir, mettre en évidence, à son avantage, en relief une personne, une qualité, un objet.* Trop vite cependant, on pourrait croire qu'il s'agit d'une opération cosmétique de communication sur un service qui existerait par ailleurs. Nous avons cherché à montrer, au contraire, que ce travail de soulignement est performatif, qu'il est constitutif de la valeur du service et qu'il repose sur une capacité subtile à problématiser et à faire référence, à induire des cours d'action par la production d'un artefact à la portée à la fois sociale et cognitive.

Callon (1980) utilise un argument similaire dans le contexte des politiques scientifiques. Il affirme que vouloir séparer « d'un côté, l'identification (ou l'émergence) des problèmes et, de l'autre, leur reconnaissance, leur légitimation progressive, leur prise en charge par les groupes sociaux » (p.203) est une erreur empirique. Au contraire, la problématisation des problèmes façonne les groupes sociaux qui les prendront en charge, et il y a, en pratique, une intrication des aspects sociaux et cognitifs du diagnostic. Nous n'irions toutefois pas jusqu'à dire, comme Callon (1980), que la montée en généralisation d'un problème est synonyme de sa montée en consentement[130]. Car comme l'auteur le dit lui-même, « le processus de certification, d'objectivation » (p.15) fait aussi partie de la problématisation. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons insisté sur le travail de référence et la tension de la preuve

[130] A moins que le consentement repose sur une enquête à la Dewey, sorte de consentement logique, et non sur un simple rapport de force. C'est sans doute ce que l'auteur implique, mais le terme consentement est à notre avis trop connoté.

qui préside à la composition de la présentation, sur cette continuité matérielle et formelle qu'impose la traduction. La problématisation, dans notre cas, n'est jamais entièrement un « domaine clos qui a sa propre cohérence » (p.14). Le pouvoir d'instauration de la présentation graphique est toujours mis en tension par la question de la justification empirique.

En nous penchant sur cette opération de mise en valeur, très caractéristique de l'activité de conseil, qu'est la présentation graphique d'un diagnostic, nous avons voulu introduire de la complexité dans l'analyse de la rhétorique visuelle des consultants. Il s'agissait surtout de se démarquer de deux approches répandues. D'une part, une sémiotique critique souvent simpliste qui, devant notre *slide* aurait pu dire, en substance : « un rond central avec des boîtes disposées autour, des intitulés standard, pas de relations causales, bref un propos banal et sur-simplifié avec un effet visuel élaboré, caractéristique du style cognitif de PowerPoint ». D'autre part, une analyse structuraliste qui aurait cherché à trouver, après l'analyse de mille *slides* de cette sorte, des constantes d'agencement dans le *slide* indépendantes de la situation ; ou à arguer que c'est une « homologie de structure » (Rechtman 2000) entre le monde des signes et le monde « réel » qui permet l'efficacité symbolique (Lévi-Strauss 1949) de l'un sur l'autre[131].

Au contraire, nous voulions montrer dans notre analyse la succession d'épreuves qui permettent d'aboutir à une présentation de cette nature, la complexité des enjeux de

[131] Cela dit, comme Hennion (2010) l'a suggéré justement, le travail de l'anthropologue contient une série d'intuitions qui acquièrent un intérêt renouvelé si on les considère sous un angle pragmatiste. L'idée de « l'efficacité symbolique » est en effet largement compatible avec la notion d'action empirique du signe développée par le philosophe pragmatiste Charles Sanders Peirce dans sa théorie de la signification, de même qu'avec celle « d'énoncé performatif » ou avec la théorie des actes de langage de Searle (Hoopes 1991, Searle 1969, Austin 1962). Dans son étude classique de l'efficacité symbolique (c'est à dire de l'efficacité des symboles, de leur efficacité pratique) des cures chamanistiques, Claude Lévi-Strauss développe une compréhension particulière de la notion d'incantation comme instrument pratique pour la thérapie (Lévi-Strauss 1949). Les chants sont d'abord décrits comme constituant une « manipulation psychologique de l'organe malade » (ibid., p.12), mais sont ensuite associés à l'introduction d'une « série d'événements dont le corps, et les organes internes de la malade, constitueront le théâtre supposé. On va donc passer de la réalité la plus banale au mythe, de l'univers physique à l'univers physiologique, du monde extérieur au corps intérieur (p.13) ». De la même manière que la cure psychanalytique, précise l'auteur, la cure chamanique a pour objectif de "provoquer une expérience" (p.21) et en ce sens nécessite un élargissement et une compréhension positive de la notion de manipulation : « c'est tantôt une manipulation des idées, et tantôt une manipulation des organes […] les représentations évoquées par le shaman (p.22) déterminent une modification des fonctions organiques de la patiente » (p.22). Comme le remarque Lévi-Strauss, une manipulation symbolique efficace ne consiste pas à mentir au patient. Il s'agit de provoquer chez lui un événement par lequel les organes du patient sont mobilisés, dans leur participation à un simulacre – mais un simulacre qui effectue la réalité.

composition, la densité d'un *slide* conçu pour agir, et réintroduire la situation d'énonciation, chère aux pragmatistes, dans la compréhension de l'artefact. Prenant ainsi les acteurs au sérieux, la mise en valeur du diagnostic devient un exercice complexe et constitutif, dont le but est de produire un agencement, de faire advenir et de faire tenir une situation, de maintenir pertinent un système d'interactions.

Chapitre 8 – Le signalement de l'activité

1. Introduction

Le dernier chapitre empirique de cette thèse porte, comme dans le cas précédent, sur des dispositifs indispensables à la mise en valeur du conseil en management : les dispositifs de suivi de l'activité. Le métier de consultant a ceci de particulier que les acteurs accordent une attention soutenue à ce que l'on peut appeler *la mise en valeur de leur temps de travail*. « Le contenu même de notre travail consiste à montrer, à justifier le fait que l'on travaille » fait remarquer un consultant expérimenté (Notes de terrain, janvier 2012). Pour ce faire, les professionnels s'appuient sur des outils de *reporting*, comme la « feuille de temps » ou le « plan de charge », qu'ils alimentent méticuleusement. Le conseil n'est pas la seule profession qui a recours à ce genre de dispositifs. On trouve des feuilles de temps dans beaucoup d'organisations contemporaines, comme en témoignent différents travaux sur les grandes entreprises industrielles (Brown 2001), les cabinets d'experts comptables (Covaleski *et al.* 1998, Anderson Gough *et al.* 2001, Baker 2003) ou les laboratoires publics (Law et Akrich 1994). Toutefois, la pratique du conseil impose aux professionnels d'utiliser des dispositifs élaborés qui structurent de manière particulièrement significative leur activité.

Dans ce chapitre, la mise en valeur de la prestation s'apparente à une opération de justification de l'activité par une pratique complexe de *reporting*. Car le conseil en management se caractérise par une forme de schizophrénie : non seulement les consultants doivent agir, mais ils doivent aussi, en permanence, rendre des comptes sur leur action, ce travail réflexif devenant à son tour, dans une boucle rétroactive, une composante clef de l'activité. Ainsi, les consultants ont pour habitude de *dédoubler leur action* pourrait-on dire, en ayant recours à des dispositifs de justification qui envoient un message sur la tâche effectuée ou en cours. C'est en ce sens que nous expliquions, en introduction, que l'activité de conseil porte, en elle-même, un surcroît de justification. De la même manière que, dans le chapitre précédent, nous affirmions que le travail de diagnostic est indissociable de sa présentation graphique, nous allons voir ici que la pratique des consultants est indissociable *d'opérations de signalement de l'activité en train de se faire*. Et là encore, il ne s'agit pas de faire de cet état de fait un motif de mise en cause de l'efficacité « réelle » d'une prestation qui

chercherait une légitimité extrinsèque, mais de se pencher sur les aspects performatifs et pragmatiques de ce genre de dispositifs.

En effet, les messages véhiculés par les outils de suivi de l'activité sont multiples : il s'agit parfois de donner à voir, parfois de provoquer, très concrètement, la valeur du service, par un travail de démonstration ou d'alerte. Il s'agit tantôt de contrôler, tantôt de calculer, dans tous les cas de proposer un espace formel qui sert d'appui à l'interaction avec le client. Lewitt (1981) formule une idée similaire de cette façon :

> In getting customers for intangibles it is important to create surrogates, or metaphors, for tangibility […]. But in keeping customers for intangibles, it becomes important regularly to remind and show them what they're getting so that occasional failures fade in relative importance. If that's not done, the customers will not know. They'll only know when they're not getting what they bought, and that's all that's likely to count […] sellers of intangible products reinstate their presence and performance in the customers' minds, reminding them of their continuing presence and the value of what is constantly, and silently, being delivered (Lewitt 1981, p.100).

La formulation de Lewitt est subtile : les outils de suivi sont des « métaphores de tangibilité » qui rappellent au client qu'un service « silencieux » est en train de se faire. La « présence » ou la « performance » du consultant ne suffisent pas, encore doivent-elles être continuellement restaurées, rétablies, réintégrées (*reinstate* en anglais) dans le cours des choses à l'aide de dispositifs de suivi de l'activité. C'est sur ce travail de signalement, comme forme particulière de la mise en valeur de l'activité, que nous nous penchons dans le chapitre.

Considérer les outils de suivi de l'activité comme des instruments de signalement nous conduit à opérer un léger décalage par rapport aux analyses centrées sur la dimension calculatrice de dispositifs, dont la fonction comptable est parfois privilégiée par la littérature. Ainsi, Baker (2003) avance trois arguments pour justifier l'utilisation des feuilles de temps dans les firmes de service : « first and foremost, it is a pricing tool, allowing the firm to track the labor on any job and set the price accordingly. Second, the timesheet is used to gauge the productivity and efficiency of team members and keep control over their workflow. Third, they are used for cost accounting – or Activity Based Costing – in order to determine the profitability of any customer or job » (p.5). Certes, cette dimension calculatrice du dispositif est cruciale. La feuille de temps permet d'imputer avec précision les coûts du cabinet,

participe à la détermination du prix de vente des prestations, mesure la productivité des employés. Elle s'intègre dans une agence de calcul qui constitue l'architecture comptable et financière du cabinet. Néanmoins, toute forme de calcul nécessite une convention préalable qui détermine ce que l'on va calculer et de quelle manière on va le calculer. Pour Power (2004), « the creation of quanta supporting the possibility of counting apparently natural and perceivable objects is a special case of a more general problem of metrology, which requires technical instruments to 'translate' phenomena into standardizable and measurable quanta » (p.768). Avant de compter les heures travaillées pour déterminer le prix des prestations, encore faut-il cadrer l'activité de manière à ce qu'elle puisse être calculée, encore faut-il que les professionnels alimentent l'outil d'une manière qui convient. Ce sont ces pratiques qui nous intéressent en particulier.

Dans ce chapitre, nous allons étudier la façon dont les consultants alimentent, utilisent et font circuler leurs feuilles de temps, et les effets de ces opérations sur la prestation de conseil. Nous basons notre analyse sur l'expérience de Thomas et sur les considérations de consultants expérimentés de ConsultCorp. Notre question de recherche est la suivante : par quelles opérations pratiques les consultants parviennent-il à justifier le fait qu'ils travaillent ? Quels sont les effets des dispositifs de suivi de l'activité sur la relation client et l'organisation des missions de conseil ? Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous proposons une étude empirique détaillée, d'inspiration ethnométhodologique, de l'usage de la feuille de temps par les consultants. Notre argument est le suivant : les dispositifs de suivi de l'activité fonctionnent comme des instruments de signalement qui permettent aux consultants d'envoyer un message sur eux et sur leur activité. Ce message, très ouvert, performatif, ne doit pas être cantonné à des logiques de calcul et de contrôle : il habilite autant qu'il contraint, provoque la valeur autant qu'il la restitue ; il s'inscrit dans un cours d'action et contribue à faire tenir des collectifs agissants.

Une telle étude des *minutiae of personnal conduct* (comme diraient les anglo-saxons) du suivi de leur activité par les consultants, fournit un matériel empirique rare et dont l'importance est pointée par un nombre croissant de travaux. Ainsi, différents chercheurs appellent de leur vœux une contribution sur (1) la façon dont les dispositifs de gestion du temps et plus largement les dispositifs de contrôle organisationnel sont mis en action (*enacted*) par les individus (Alvesson et Wilmott 2002, Kärreman et Alvesson 2009) ; (2) la manière dont une

forme de « conscience temporelle » émerge chez les travailleurs en lien avec la production de leur identité professionnelle (Anderson Gough *et al.* 2001) et (3) la façon dont les centres de calculs sont intériorisés subjectivement et expérimentés par les individus (Jones *et al.* 2004).

Dans la section suivante, nous proposons une brève revue de littérature sur les dispositifs de suivi de l'activité dans les organisations. En particulier nous insistons sur le fait que le signalement produit par ces outils ne doit pas être limité aux effets de contrôle et de calcul, internes aux cabinets. Les quatre sections suivantes exposent le contenu de notre analyse, structurée autour des thèmes suivants : (1) le fonctionnement du dispositif, (2) les pratiques d'alimentation du dispositif par les consultants, (3) le lien entre l'utilisation du dispositif et l'organisation spatiale et contractuelle des missions et (4) le rôle des dispositifs dans l'administration de la relation client. En conclusion, le signalement de l'activité est décrit comme une opération de mise en valeur caractéristique de l'activité de conseil en management.

2. Les dispositifs de suivi de l'activité dans la littérature

Il est intéressant de noter que, malgré leur impact décisif sur la pratique du conseil, la littérature sur les dispositifs de suivi de l'activité des consultants demeure rare[132]. On trouve essentiellement des conseils de praticiens nous enseignant comment utiliser ces outils pour « déterminer le prix des services payants » dans une firme de conseil (Kubr 2004, p.397) ou des analyses plus critiques qui mettent l'accent sur les mécanismes de contrôle, de calcul de productivité, sur la dimension aliénante des dispositifs. Ces dernières, plus répandues, méritent que l'on s'y arrête brièvement.

Pour Villette (2003), le système d'enregistrement de l'activité est la clef d'un dispositif par lequel les consultants cherchent à augmenter leur rentabilité en « se facturant » plus longtemps et plus cher, pour être promus à l'intérieur du cabinet. Le consultant doit remettre

[132] Il existe beaucoup de travaux de ce genre sur les comptables, autour de la revue *Accounting, Organization and Society*, mais bizarrement très peu sur les consultants. La revue de littérature présentée ici est sélective et élude en grande partie les travaux en management sur les outils de gestion. Voir par exemple sur ce sujet Moisdon (1997) ou Aggeri et Labatut (2010). Pour un panorama complet de l'analyse sociale de l'instrument de gestion, voir également Chiapello et Gilbert (2013).

régulièrement à sa secrétaire un formulaire intitulé « feuille d'enregistrement d'activité » qui permet d'établir les factures pour les clients, mais sert aussi de récapitulatif de son activité mensuelle. Au final, « chacun peut lire son destin et celui de ses collègues sur ces graphiques […]. Ceux dont le taux de facturation est le plus bas se sentent menacés […]. Le chef du personnel reçoit certains ingénieurs dans son bureau pour parler amicalement de « leur problème » (p.64). L'impératif de « rendre des comptes » est également décrit par Des Isnards et Zuber (2008) dans un ouvrage de vulgarisation critique à prendre néanmoins au sérieux – car il reste nuancé et se base sur des témoignages directs de consultants. Pour les auteurs, la comptabilité du temps relève d'une forme de « flicage » des professionnels par leur hiérarchie. Elle a pour effet d'annihiler la créativité des salariés : « pour trouver une bonne idée, il faut parfois sortir la tête du guidon, s'ouvrir l'esprit, ne rien faire de précis – bref, avoir un peu de liberté ? Celle de Mathieu est fracturée en huitièmes de journée. Et ses idées s'appauvrissent » (p. 129). Czarniawska et Mazza (2003) se focalisent quant à eux sur ce qu'ils appellent « the external locus of time control » propre au conseil en management. Ils affirment que dans « l'espace liminal » de la prestation, les consultants abdiquent la maîtrise de leur temps au profit du client. « A consultant's time is an item in the client's budget and is managed like all other items in that budget. Consultants are controlled through measurement of their workdays […]. In all such situations […] autonomous time management is not legitimate; nor is the choice of action left to the consultants' will (p. 274-275) ». Pour les auteurs, cette rhétorique du contrôle externe est souvent vécue avec difficulté par les consultants.

Les interprétations critiques touchent un point crucial de la pratique : la nécessité qu'ont les consultants d'intérioriser « une contrainte de temps », de rendre des comptes sur leur activité, d'opérer un travail de justification permanent de la tâche en cours ou effectuée. C'est là, très certainement, une caractéristique forte de certaines professions intellectuelles. Quel consultant n'a jamais connu d'inquiétude au moment de rendre son plan de charge à un supérieur ? Quel consultant n'a jamais eu droit à une remarque désobligeante de la part d'un client, alors qu'il partait plus tôt que prévu ou qu'il s'accordait une pause dans la journée ? Quel consultant n'a pas cru tristement, ne serait-ce qu'un instant, qu'il allait finir par perdre sa continuelle « course contre le temps » ?

Toutefois, en se focalisant sur la dimension contraignante du dispositif, les analyses présentées supra ne parviennent pas, selon nous, à rendre compte de la complexité des outils

de *reporting* et de leurs effets. D'une part, en réduisant le suivi de l'activité à une rhétorique du contrôle ou des effets de pouvoir, elles omettent de tenir compte de l'outil lui-même et des opérations de cadrage qu'il produit. D'autre part, elles passent trop rapidement sur la dimension habilitante des dispositifs et sur les marges de manœuvre des individus. Enfin, elles se focalisent (pour la plupart) sur l'usage des dispositifs à l'intérieur des cabinets, sans tenir compte de leur impact sur l'administration de la relation client.

On trouve, à notre sens, dans les concepts foucaldiens de technique disciplinaire, de gouvernementalité ou de technique de soi (Foucault 1975, 1984, 2004a, 2004b), et dans leurs multiples extensions au monde des organisations, une compréhension plus féconde des mécanismes induits par ces dispositifs[133]. Plutôt que d'être soumis au contrôle direct de son client ou de ses supérieurs hiérarchiques, on peut dire, dans cette veine, que le consultant se trouve enserré dans un apparatus complexe de normes, de dispositifs et de modes de fonctionnement contraignants auxquels il participe lui-même. Pour Miller et Rose (1990), ces méthodes et dispositifs appartiennent à la rhétorique du management moderne qui s'appuie sur un appareillage de « technical devices of writing, listing, numbering, and computing that render a realm into discourse as a knowable, administrable, and calculable object » (Miller et Rose 1990, p.5). Toute forme de contrôle dépend d'un mode particulier de représentation de l'espace contrôlé qui doit pouvoir être décrit, expliqué et conceptualisé d'une manière cohérente avec l'action en cours. Ces techniques ont contribué à l'émergence symétrique d'espaces de calculs et de sujets calculateurs (Miller 1992), et on observe une relation directe entre création de dispositifs de mesure et responsabilisation des individus rendus calculables et mesurables. Il s'agit cette fois de dépasser la métaphore strictement disciplinaire pour observer l'engagement du sujet dans des jeux de vérité qui contribuent à façonner sa propre position au sein de l'organisation (Lambert *et al.* 2006). Le contrôle induit par le dispositif prend des formes plus diffuses et subtiles, où l'individu, enserré dans un apparatus de calcul

[133] On a coutume de distinguer plusieurs périodes dans l'œuvre de Foucault : c'est aux deux dernières (années 1970 et 1980) que nous faisons surtout référence. Au reste, dans ses cours au collège de France, le philosophe utilise le terme de gouvernementalité pour décrire une nouvelle forme d'agencement du pouvoir, un nouvel art de gouverner qui émerge au milieu du XVIIIème siècle sous les traits du libéralisme. Il repose, d'une part, sur des logiques de contrôle de soi et, d'autre part, sur un usage particulier de la statistique. Mais on est en droit de ne pas cantonner à une définition restrictive de la notion et de l'utiliser pour décrire un « rapport général des outils au politique » (Chiapello et Gilbert 2013, p.82). Quant à la question du souci de soi, elle est abordée plus tardivement par l'auteur dans son herméneutique du sujet ou dans son histoire de la sexualité, même si elle infuse ses travaux précédents.

dont il est à la fois sujet et relais, apprend à s'autocontrôler. La liberté du sujet existe, mais « elle est 'endogènéisée' par les mécanismes de gouvernement » (Chiapello et Gilbert 2013). Rappelons-nous l'argument fait par B&C (1999) en introduction : dans la cité connexionniste, le contrôle extérieur de l'individu bascule vers une forme d'autocontrôle « qui consiste à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes » (p. 125).

Bien que plus convaincante, la littérature d'inspiration foucaldienne conserve parfois une tonalité critique. D'autant que les approches néo-marxistes et foucaldiennes sont associées sous la plume de certains auteurs[134] qui traitent de la façon dont le contrôle organisationnel s'opère par la manufacture de la subjectivité des individus (Deetz 1992, Alvesson et Wilmott 1996, Alvesson et Wilmott 2002, Kärreman et Alvesson 2009). La question de la production de l'identité des professionnels en lien avec l'utilisation de dispositifs de contrôle organisationnel – parmi lesquels la gestion ou l'administration du temps – est directement abordée. A titre d'exemple, Anderson Gough *et al.* (2001) se penchent sur le rôle des « discourses of time reckoning and time-management » dans le processus de socialisation des jeunes comptables. Les auteurs observent que l'émergence d'une conscience singulière de la temporalité, la constitution de barrières temporelles spécifiques et la mise en place d'un jeu politique du temps (« politics of time ») participent de la production de l'identité des comptables et de leur sentiment d'appartenance à la profession. Si la plupart de ces études refusent de voir le sujet comme un réceptacle passif du pouvoir hiérarchique (ou du moins l'affirment) et admettent le caractère fluide et composite de l'identité, elles n'en considèrent pas moins les outils comme des instruments de domination. Car quand elles s'expriment, les résistances des acteurs engendrent des contre-résistances de la part du système qui « create a context in which compliance is not only desirable ; it is almost irresistible » (Karreman et Alvesson 2009). Dès lors, les acteurs entrent dans un « jeu » ou un rapport de force « symbolique » où des formes élaborées de présentation de soi servent au premier chef leurs ambitions d'avancement de carrière :

> Within this context, it emerged that examinations were looked at by the trainees less as a test of knowledge and more as a test or sign of the general `character' or

[134] Proches des *Critical Management Studies* mais très influencés par Foucault et par Bourdieu.

> `calibre' of the examinee and a rite de passage for the accountants of the future […]. In this sense, the trainees most likely to be successful were those adopting a `game-playing' orientation and acquiring successful playing strategies and employment of `technique', rather than a conventional `learning' approach. (Anderson Gough *et al.* 2001, p. 117).

C'est finalement en anthropologie et en sociologie des sciences et des techniques que les dispositifs de suivi de l'activité sont analysés de la façon la plus ouverte (et proche de notre objectif de recherche), comme des instruments actifs qui façonnent et transforment le service. Ainsi, Brown (2001) présente la feuille de temps comme un système de représentation comptable du temps de travail ayant une dimension performative. En mobilisant le concept de « chaîne de transformation » emprunté à Latour[135], l'auteur explique comment ce système permet, par une forme « d'accomplissement de la précision » au cœur du dispositif, de passer d'une micro-pratique de suivi des heures à une macro-pratique d'allocation des ressources entre organisations. Il precise : « the timesheet system, then, was a way of chaining together the work of staff at Narajo [an international company], and the data which caused money to be swapped from organization to organization. At each stage in the chain the numbers moved further and further away from individual timewriters […]. The hours in the timesheet system were transformed from "by person" to "by cost code" to "by the company as a whole » (Ibid. p.55). Nous partageons volontiers cette analyse : chez ConsultCorp, la feuille de temps est une forme de représentation comptable de l'activité qui produit des catégories performatives et induit des comportements. Toutefois, notre objectif ici n'est pas d'identifier (en interne) le principe par lequel - en l'occurrence la précision de la représentation du temps - une chaîne de traductions parvient à se maintenir. Sans pousser notre investigation au niveau macroscopique de l'allocation des ressources, nous cherchons à comprendre les enjeux qui président à l'alimentation et à l'utilisation du dispositif par les consultants, dans le cadre de ce que nous considérons comme des opérations de signalement.

Law et Akrich (1996) étudient, quant à eux, les conséquences de l'ouverture d'un laboratoire public de physique nucléaire à une clientèle d'entreprises privées. Les auteurs observent que l'arrivée de « consommateurs » par opposition aux traditionnels « utilisateurs » issus du monde académique, a obligé les ingénieurs à avoir recours à des dispositifs de suivi de

[135] Celui-là même que nous utilisons dans le chapitre précédent.

l'activité leur permettant de constituer une catégorie d'activité inédite : celle du « repayment work ». L'usage de la feuille de temps a permis de traiter trois difficultés centrales associées au « repayment work » : 1) assurer l'allocation optimale des temps entre travail rémunéré et travail académique dans le cadre d'une négociation permanente de la frontière entre les deux ; 2) déterminer un prix de vente cohérent des services du laboratoire alors qu'il est impossible d'en déterminer le coût précis ; 3) se mettre d'accord avec les clients sur un résultat attendu justifiant le paiement du service. Ce dernier point est lié à la complexité des équipements du laboratoire. Dépourvus de l'expertise suffisante, les consommateurs qui, au départ, louaient du temps d'utilisation des équipements, se mirent à faire appel aux ingénieurs pour mener à bien leurs protocoles. Progressivement, ces derniers furent tenus responsables, non seulement de la mise à disposition des équipements *mais aussi de la production des résultats*, ce qui, compte tenu des opérations menées, était hautement aléatoire. La feuille de temps a joué à cette occasion un rôle de cadrage et d'ajustement du résultat dans des situations d'interaction. Law et Ackrich (1994) décrivent donc en détail les enjeux et les effets d'un dispositif complexe, notamment en lien avec l'administration de la relation client, en pointant une tension temps/résultat dans l'utilisation du dispositif. Nous trouverons chez les consultants des préoccupations similaires. Par ailleurs, les auteurs expliquent comment le dispositif de suivi de l'activité a contribué à la transformation du laboratoire et de la pratique des ingénieurs, en créant les catégories du « bon vendeur » capable de démontrer aux clients l'utilisation de leur argent, et du « bon acheteur » qui connaît son besoin et s'en tient aux engagements contractuels.

S'inspirant de l'ensemble de ces contributions, notre travail présente une analyse empirique détaillée de l'utilisation des outils de suivi de l'activité par les consultants. Il s'agit, comme le diraient les ethnométhodologues (et les sociologues interactionnistes) d'étudier l'anatomie des interactions entre les acteurs et le dispositif. Nous verrons qu'au-delà des effets de calcul et de contrôle*, la feuille de temps et le plan de charge sont utilisés par les acteurs pour signaler leur activité, de manière ouverte et changeante, en fonction des situations qu'ils rencontrent*. La notion de signalement est comprise ici dans son sens premier, littéral, qui permet de capturer la tension pratique qu'on observe dans l'utilisation du dispositif. Ainsi, selon le dictionnaire TLF, le signalement est d'abord « une description détaillée » d'une situation ou d'une personne, permettant de la reconnaître. Mais c'est aussi, sous forme de verbe, une opération active qui consiste tantôt à « être le signe, la manifestation de », tantôt à

« caractériser en rendant remarquable, […] à faire connaître en attirant l'attention » ; ou sous forme de nom « un fait, un événement qui annonce quelque chose, par lequel une action, un processus commence ». Signaler, dans ce dernier cas, c'est déclencher, provoquer une action en cours. La polysémie du terme rend donc justice à la complexité des usages du dispositif, qui permet aux consultants de faire passer un message sur eux et sur leur activité en fonction des situations : tantôt pour rendre des comptes, de façon rétrospective, mais aussi pour démontrer leur maîtrise de l'activité, pour ajuster le contenu du service, pour donner de la valeur à certaines productions au détriment d'autres, pour se protéger des aléas du système-client, de façon active et prospective.

3. « Factualiser » l'activité des consultants : les effets complexes des dispositifs de suivi de l'activité

Dans cette première section empirique, notre objectif est de partir du format de l'outil et de sa procédure d'alimentation pour comprendre les effets de cadrage qu'il induit. La feuille de temps est ici considérée comme un dispositif qui donne à voir, qui contrôle et qui calcule l'activité des consultants.

3.1. Une tension entre cadrage forcé et flexibilité

Pour commencer, il est intéressant de se pencher sur l'outil lui-même, sur le format de la feuille de temps. Chez ConsultCorp, il s'agit d'un formulaire automatisé qui permet aux salariés d'allouer leurs heures travaillées à différentes tâches. L'unité de base du système est le « 0,25 jour homme ». Chaque tranche de deux heures de travail est donc « imputée » à une activité dans cet outil. La figure 8.1 correspond à une feuille de temps standard chez ConsultCorp :

Saisie de temps

Consultant :

« Semaine précédente	Semaine n° 44 en 2009 Go!				Semaine suivante »
Mission / Activité	Lundi 26/10	Mardi 27/10	Mercredi 28/10	Jeudi 29/10	Vendredi 30/10
Totaux	1	1	1	1	1
Chantier interne & Veil Devpt Santé	0.25	-	-	-	-
Réorganisation de la direction [redacted]	-	0.75	-	0.25	0.5
Stratégie données de santé + Avt 1	0.75	0.25	0.5	0.5	0.5
Congés conventionnels	-	-	-	-	-
Congés Maternité/Paternité	-	-	-	-	-
Congés payés	-	-	-	-	-
Congés sans solde	-	-	-	-	-
Congés temps partiel	-	-	-	-	-
Disponibilité	-	-	-	0.25 médecine du travail	-
Maladie	-	-	-	-	-
RTT Employeur	-	-	-	-	-
RTT Salarié	-	-	-	-	-
Temps à l'école (alternance)	-	-	0.5	-	-
					Enregistrer les temps

Figure 8.1. Une feuille de temps standard chez ConsultCorp

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

On peut y voir, dans la colonne à gauche de l'écran, les différentes activités du consultant. On distingue notamment deux missions sur lesquelles il peut allouer ses temps : « réorganisation de la direction X » et « stratégie données de santé avenant 1 ». Le reste de l'écran est consacré aux jours de la semaine, chacun représenté par une colonne. Comme tout espace de calcul, la feuille de temps produit de la discontinuité. Chez Callon et Muniesa (2005), « le calcul commence en établissant des distinctions entre des choses et des états du monde puis en imaginant des cours d'action associés à ces choses ou à ces états, pour enfin évaluer les conséquences » (p.194). Ces distinctions peuvent être contraignantes car elles introduisent une rupture dans le flux quotidien des événements, un cadrage forcé. Comme le fait remarquer un manager senior :

Souvent, surtout pour les managers, tu bosses sur quatre trucs en même temps, tu prépares un livrable pour tel client, ce qui ne t'empêche pas de répondre à un email ou de passer un coup de fil à un autre. Donc après tu dois trancher, choisir sur quelle mission tu alloues ton temps. (Notes de terrain, septembre 2010)

Un consultant senior ajoute :

Tu vois, il y a le temps réel et il y a le temps de l'outil. Ce n'est pas la même chose. Dans l'outil par exemple, il n'y a que huit heures, et c'est fréquent qu'on bosse dix heures par jours […]. Alors il faut s'ajuster, faire des arbitrages. (Notes de terrain, septembre 2010)

Le format du tableau, la forme matérielle du dispositif lui-même oblige le consultant à « trancher » dans son activité puis à « arbitrer » la façon d'allouer son temps. Quel que soit le niveau de finesse du découpage, il induit une rupture dans le flux continu des événements. D'autant que l'espace alloué aux heures est souvent inférieur au travail effectif des professionnels. Le dispositif impose donc un cadrage, une démarche active des consultants qui font des choix de fractionnement et de regroupement de tâches. En particulier, les acteurs parlent « d'ajustements » nécessaires au remplissage de la feuille de temps, comme s'ils devaient forcer un temps souple et impalpable dans une forme solide.

Cette contrainte de cadrage est d'autant plus grande que les tâches sur lesquelles le consultant impute ses temps sont, chez ConsultCorp, codifiées au préalable en un certain nombre de « lignes de temps ». Ces codifications sont décidées et pré-remplies par le service comptable. Le consultant n'a donc pas la main sur la trame de sa feuille de temps ; pour toute modification, il doit obtenir l'aval de son responsable de mission et faire appel au service comptable. Par ailleurs, le système a horreur du vide, et il est impossible de valider ses temps si la somme totale d'une colonne ne correspond pas à 1, soit un jour plein. C'est un moyen d'éviter les erreurs de facturation ou les oublis de saisie. Mais c'est aussi une façon de produire, dans l'outil, de la finitude. Certains professionnels y voient une forme de brutalité, comme le fait remarquer un consultant junior :

C'est franchement pénible de devoir forcer son activité dans des petites cases, j'ai toujours du mal à remplir ma feuille de temps au 0,25. (Notes de terrain, janvier 2011)

Rentrer ses temps au 0,25 dans un dispositif qui impose de la discontinuité et de la finitude est donc perçu comme une contrainte par les consultants. Mais c'est aussi un instrument de flexibilité. C'est là un des paradoxes de l'outil : plus le découpage du temps qu'il impose est fin, plus il semble contraignant. Car en multipliant les cases, on multiplie le champ des possibles, le nombre des combinaisons viables, et on complexifie la prise de décision. Et en

même temps, plus grande est la « flexibilité » des acteurs dans le suivi de leur activité. Comme souvent, l'instrument de contrainte a aussi des effets habilitants :

L'avantage de ce niveau de détail c'est que ça permet d'avoir un suivi très précis de l'activité malgré la multitude de tâche que l'on fait au quotidien. Ça te donne une véritable liberté d'action parce que si t'as besoin de prendre deux heures sur une mission pour gérer un truc urgent, tu peux le faire sans avoir recours au temps masqué et sans bidouiller. (Consultant Senior, Notes de terrain, avril 2010)

Le cadrage produit par l'outil répond aux enjeux d'une activité qui nécessite de changer fréquemment de sujet. La flexibilité que permet l'outil est par ailleurs accentuée par ses conditions d'accessibilité. Chaque consultant dispose d'un compte personnel sur le site Intranet du cabinet, accessible depuis l'extérieur et à tout moment, à partir duquel il peut alimenter sa feuille de temps. Les mises à jour sont faites en temps réel. La dimension pratique de l'outil Intranet est importante, dans la mesure où la majorité des consultants de ConsultCorp sont postés chez leurs clients.

Cette tension entre contrainte et flexibilité, entre rigidité et souplesse, est finalement considérée par les acteurs comme structurante, comme pratique. Ils pointent aussi le caractère modulaire et adaptable de l'outil. Un manager remarque :

C'est un outil très structurant pour ton activité parce que tu peux finalement l'adapter à tes besoins. Ça te donne une bonne vision de là où tu en es, ce qui reste à faire. Ça permet d'ajuster la charge de travail. (Notes de terrain, août 2011)

Le dispositif de suivi de l'activité produit donc des effets de cadrage qui, s'ils peuvent paraître contraignants, sont aussi des leviers de flexibilisation qui répondent aux enjeux particuliers de la pratique. C'est là une idée classique qu'Alvesson et Wilmott (1996, 2002) formulent de manière intéressante, en utilisant le concept de micro-émancipation :

> Great fluidity can present opportunities for what has been termed 'micro emancipation' (Alvesson and Willmott, 1996) when employees have greater scope for arranging their own schedules and working practices, albeit with the

parameters (e.g. quantity and quality targets) set by others (Alvesson et Wilmott 2002, p.624).

Plutôt que de voir la feuille de temps comme une forme primaire de contrôle, il convient de considérer le dispositif comme un instrument d'ajustement aux multiples effets, que nous allons discuter maintenant plus en détail.

3.2. Un dispositif qui donne à voir, qui contrôle et qui calcule

Une fois le formulaire rempli pour le mois entier, le consultant « enregistre les temps » (en cliquant sur le bouton en bas à droite de l'écran, présenté en figure 8.1). Les temps enregistrés sont automatiquement envoyés au responsable de mission. Une fois cette opération effectuée, le consultant accède à une « vision synthétique » de son activité, c'est-à-dire à un tableau récapitulatif qui agrège les temps hebdomadaires et lui permet d'embrasser du regard la répartition de son activité pour le mois entier. La figure 8.2 présente cette vision synthétique :

Octobre 2009

Non envoyés Envoyés au RM Acceptés

Jour	Temps	Mission / Activité	Envoyé	Accepté
2009-10-30	1/2	Stratégie données de santé + Avt 1	√	√
	1/2	Réorganisation de la direction	√	√
2009-10-29	1/4	Réorganisation de la direction	√	√
	1/2	Stratégie données de santé + Avt 1	√	√
	1/4	Disponibilité	√	√
2009-10-28	1/2	Stratégie données de santé + Avt 1	√	√
	1/2	Temps à l'école (alternance)	√	√
2009-10-27	3/4	Réorganisation de la direction	√	√
	1/4	Stratégie données de santé + Avt 1	√	√
2009-10-26	3/4	Stratégie données de santé + Avt 1	√	√
	1/4	Chantier interne & Veil Devpt Santé	√	√
2009-10-23	1/2	Réorganisation de la direction	√	√
	1/2	Stratégie données de santé + Avt 1	√	√
2009-10-22	1/2	Stratégie données de santé + Avt 1	√	√
	1/2	Temps à l'école (alternance)	√	√
2009-10-21	1	Stratégie données de santé + Avt 1	√	√
2009-10-20	1/2	Réorganisation de la direction	√	√
	1/2	Temps à l'école (alternance)	√	√

Temps par mission

Mission	Temps
Chantier interne & Veil Devpt Santé	5,75
Réorganisation de la direction	6
Stratégie données de santé + Avt 1	4,50
Total	**16.25**

Temps par activité

Activité	Temps
Disponibilité	1,25
Temps à l'école (alternance)	4,50
Total	**5.75**

Figure 8.2. La vision synthétique mensuelle de la feuille de temps

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Après la discontinuité produite par le découpage des tâches en 0,25 jour-homme, la vision synthétique recompose les temps et donne à voir, à droite de l'écran, des totaux. Non seulement le consultant sait ce qu'il a fait, mais en plus il le voit, comme dans un miroir. Un consultant senior fait remarquer :

J'ai rempli mes temps ce matin. 22 jours à facturer en février, 22 jours sur la mission X. Propre, net, j'ai trouvé ça beau. (Notes de terrain, février 2010)

Au-delà de cette esthétique du signalement à laquelle fait référence le consultant, la vision synthétique offre les avantages intellectuels que l'on connaît au travail de classification et d'inscription (voir Goody 1979, Bowker and Star 2000). Par ailleurs, c'est l'agrégation des temps fractionnés en totaux, en face d'un nombre limité de lignes d'activités, qui permet les « ajustements » dans le cadrage de l'activité que nous avons mentionnés plus haut. Un consultant senior explique :

Généralement, les ajustements tu les fais au moment où tu sors les totaux. Tu crois que t'as bien rempli tes temps pendant tout le mois, mais c'est quand tu vois les totaux que tu prends vraiment du recul. Tu te rends compte que t'as passé une plombe sur tel sujet, que ce n'est pas cohérent avec ton boulot, que t'as consommé trop de charge. Des fois tu te dis que t'as pas été très productif et que le client va péter un câble… [Rires] Mais ça c'est rare […] Tu ajustes tes temps en faisant des allers-retours entre le remplissage à la journée et la vision synthétique. (Notes de terrain, septembre 2010)

On comprend ici l'effet de signalement induit par le dispositif et la fonction remplie par cette « vision synthétique » de la feuille de temps : elle *donne à voir* (au sens strict) l'activité des professionnels ; elle permet de faire des « allers-retours » entre une représentation finale des heures travaillées et une pratique d'alimentation au jour le jour. On note également que cette représentation synthétique est mise en perspective avec des considérations variées : la cohérence du travail, la charge, l'appréciation du client, etc. « L'image » renvoyée par l'outil est liée à sa place dans un collectif complexe qui articule le consultant, son client, des productions intellectuelles, etc. Nous reviendrons sur ces questions dans les sections suivantes. A ce stade, il est intéressant de voir que cette forme de représentation de l'activité, qui donne à voir le travail, est indissociable d'effets de calcul et de contrôle.

Les temps sont ensuite envoyés par voie électronique au responsable de mission du consultant qui peut demander des justifications ou suggérer des modifications dans la répartition des jours-homme avant de les « valider ». Il s'agit là d'une opération de contrôle qui peut sembler surprenante, dans la mesure où il est fréquent que le manager n'ait pas directement participé à la mission. Généralement, ce contrôle en aval est utilisé pour détecter des écarts importants par rapport à la charge vendue :

C'est vraiment rare que je challenge mes consultants sur leurs temps. Je le fais quand vraiment je vois un gros truc, ou que je sais qu'on a un problème RH et que le mec a des difficultés […]. Non, parfois je peux faire des ajustements en fonction de la charge, en fonction de ce qu'on a vendu, du client. Et puis moi aussi je dois rendre des comptes aux associés. (Manager, Notes de terrain, octobre 2009)

En donnant à voir son activité, le consultant se soumet, par l'intermédiaire du support, à l'évaluation de son activité. Le contrôle des temps avant validation est effectué par le manager qui agit en fonction de ses propres impératifs, dans la mesure où il fait lui aussi partie d'une chaîne de signalement à destination de sa hiérarchie et du client final. Le consultant pointe également le fait qu'il « challenge rarement ses consultants sur leur temps » ; si le contrôle est si sommaire, c'est, nous allons le voir, parce que les arbitrages et ajustements ont souvent été effectués en amont de l'alimentation de l'outil.

Une fois validées, les feuilles de temps sont transmises à la comptabilité qui facture les clients. Comme instrument de calcul, la feuille de temps se trouve en bout de chaîne d'un dispositif comptable qui permet de déterminer le coût global d'une prestation pour un client. Comme le mentionne un manager de ConsultCorp :

La feuille de temps c'est un outil comptable qui permet de convertir des heures en argent. C'est indispensable pour savoir ce que nous coûte et nous rapporte une mission, et le niveau de calcul est assez fin. Sans cet outil, c'est impossible de savoir quels seront nos résultats, combien on a vendu, combien on va encore vendre […]. Là, on sait toujours ce que les clients nous doivent, ce qu'il leur reste à payer […]. C'est ce qui détermine la valeur financière de notre activité. (Notes de terrain, septembre 2010)

Cet aspect du dispositif mobilise une agence calculatrice[136] élaborée que nous n'avons pu investiguer en détail, car elle inclut le service comptable du cabinet, de même qu'un certain nombre d'outils plus difficiles d'accès. Ainsi, aux différents niveaux de l'encadrement, les responsables de mission et de compte disposent d'outils de calcul de rentabilité qui agrègent les données primaires de la feuille de temps (notamment le formulaire « P3 » qui intègre les temps facturés, les niveaux de facturation, et les risques liés à la poursuite de la mission). Les RH et la comptabilité disposent également d'interfaces dotées de systèmes de requête et de calcul plus élaborés, en fonction de leurs besoins spécifiques.

On voit donc les effets multiples d'un dispositif qui donne à voir, qui contrôle et qui calcule l'activité des consultants. Les aspects de contrôle de la productivité ou de calcul de rentabilité ont été peu abordés ici, car nos données ne portaient ni sur les pratiques du management intermédiaire, ni sur les opérations de calcul menées par les services fonctionnels pour le compte de la direction. Il ne s'agit pas de les évacuer ; au contraire, nous verrons que ces aspects du dispositif traversent l'analyse de part en part. L'objectif est plutôt de voir comment, en pratique, les consultants composent avec ce genre de contrainte.

Evidemment, les effets du dispositif sont intriqués et indissociables. C'est en calculant la charge consommée que le manager contrôle le travail de son consultant sur la base d'une vision synthétique de son activité. Et il semble intéressant, plutôt que de vouloir les purifier comme le font certains analystes, de se pencher sur la complexité des pratiques d'alimentation et de circulation.

---

[136] La mesure de la prestation, par le calcul des temps facturés, n'est pas le fait d'un individu calculateur, mais d'un réseau sociotechnique qui agence plusieurs types « d'actants ». Callon et Muniesa (2003) préfèrent donc à juste titre substituer à la notion d'agent calculateur celle « d'agence calculatrice distribuée ». Ces agences de calcul, qui peuplent les mondes économiques contemporains, sont décrites comme des collectifs hybrides instrumentés, où le savoir est distribué, incorporé, encapsulé dans des dispositifs qui agencent humains et non humains. A titre d'exemple, l'agence calculatrice qui mesure la valeur marchande des prestations mobilise le consultant, la feuille de temps qu'il remplit sur l'Intranet, le manager qui contrôle, corrige et valide, le service comptable qui facture, les clients qui paient (et qui mobilisent parfois leurs propres agences de calcul), les programmes qui calculent la rentabilité de l'activité en fonction des données agrégées, les dirigeants qui pilotent, les contrôleurs aux comptes, etc. Loin de la vision classique de l'agent calculateur qui détermine un prix de vente, on voit que le calcul s'intègre dans un réseau sociotechnique hybride et collectif qui structure l'organisation du cabinet et l'administration des prestations. Pour autant, tous les maillons de la chaîne n'ont pas la même puissance de calcul : les associés du cabinet ont une vision agrégée des données et des outils de mesure de la rentabilité que les consultants n'ont pas.

3.3. Les enjeux de « facutalisation » du temps de travail

Dans cette section, nous avons compris que le dispositif donnait à voir l'activité des consultants, en même temps qu'il en permettait le contrôle et le calcul. L'enjeu de signalement est crucial : le travail des professionnels ne se suffit pas à lui-même, encore faut-il le passer dans la moulinette d'un instrument qui fixe, qui cadre et qui compte. Sur le terrain, les acteurs emploient un terme particulier pour faire référence aux effets multiples du dispositif. Ils affirment que les outils de suivi de l'activité permettent de « factualiser » le travail des consultants. Comme le fait remarquer un manager senior :

[…] Si tu me dis que tu travailles trop, je m'en fous moi je m'en rends pas compte, mon pote t'es consultant t'as signé pour ça, il faut qu'on réussisse à factualiser le fait que tu travailles trop […] Tu vas me faire un plan de charge. (Notes de terrain, août 2011)

Dans la même veine, un associé du cabinet explique :

Pour la gestion de tes temps, moi je me base sur la feuille de temps, au moins c'est factuel, on ne perd pas notre temps à discuter des zones grises. (Notes de terrain, décembre 2009)

Finalement, un consultant expérimenté précise :

Il faut toujours factualiser son activité pour pouvoir expliquer au client à quoi on a passé son temps. Ça permet de garder une trace de ce qu'on a fait. (Notes de terrain, décembre 2009)

Pour être factuel, le temps de travail des consultants doit être rendu visible (inscrit, réparti, affiché), contrôlé et calculé par le dispositif. C'est un temps construit : il résulte de choix, est entré dans le dispositif, a été mis en rapport avec une charge vendue, a été facturé. On notera au passage, car ce n'est pas anodin, que les consultants font référence « aux temps » de l'outil, au pluriel. Il faut savoir « gérer ses temps », « entrer ses temps » dans le dispositif, comme si le temps n'avait ni unité, ni linéarité, mais qu'il était susceptible de découpage et de variante en fonction des situations. La notion de « factualisation » renvoie à l'idée que c'est à l'issue de multiples épreuves que le temps de travail des consultant acquière une dimension de fait. Il

y a le temps « réel » et « le temps de l'outil » faisait remarquer un consultant plus haut. Ici, c'est le temps de l'outil qui est factuel. Mais que le temps factuel soit plus ou moins réel que « l'autre » n'est pas la question, le réel existe *et* il faut le faire advenir[137] ; c'est observer le processus de factualisation qui nous intéresse ici.

On voit émerger dans cette discussion la tension qui structure la littérature sur la temporalité des organisations. Ainsi, reprenant la distinction grecque classique entre *chronos* (le temps chronologique) et *kairos* (Dieu Grec de l'opportunité, le temps humain des intentions et des objectifs), Orlikowski et Yates (2002) décrivent une opposition récurrente entre une conception objective du temps comme « abstract, absolute, unitary, invariant, linear, mechanical and quantitative » (p.685) et une conception du temps comme subjectif, c'est-à-dire déterminé par les normes, les croyances, les habitudes culturelles du groupe[138]. Pour dépasser ce dualisme finalement caricatural, les auteurs plaident pour une approche pratique de la constitution des structures temporelles dans les organisations. Elles précisent : "time is experienced in organizational life through a process of temporal structuring that characterizes people's everyday engagement in the world […]. Temporal structures here are understood as both shaping and being shaped by ongoing human action, and thus as neither independent of human action (because shaped in action), nor fully determined by human action (because shaping that action)" (p.684). Finalement, Orlikowski et Yates (2002) suggèrent que « studying time in organizations requires studying time in use, that is, examining what organizational members actually do in practice, and how in such doing they shape the temporal structure that shape them » (p.688). Dans la même veine, mais en poussant le raisonnement, Czarniawska (2003) affirme que "most likely kairotic time cannot be directly experienced, not even in laboratories; it must be created" (p. 776). L'auteur ajoute néanmoins : "Kairotic time permits 'individual' timing […]. If, however, organizations ran on

---

[137] Les faits sont faits dirait Latour, le réel existe parce qu'il tient et il tient en s'appuyant sur des artefacts qui agissent, qui sont des actants. Jones *et al.* (2004, p. 733) le formulent ainsi : "Some readers will be surprised when we declare that organizations are 'facts'. This is not in the common understanding of a thing existing out there but in a sense that recovers the Latin etymology of the noun, since one of the sources of the word 'fact' is the verb facere ('to make'). The word 'fact' also interestingly shares the etymology of the word 'effect' (from ex facere) and highlights the power of fact in affecting and influencing (from ad facere) the Other."

[138] Sur cette notion de perception et de construction des structures temporelles, voir également : Von Uexküll, Mondes animaux, mondes humains, Denoël, 1984.

kairotic time only, no train would ever leave on time. […] It is this interplay of kairotic and chronological timing that needs to be studied in organizing (p. 777)".

Dans cette veine, l'objectif de la section suivante est d'observer en détail les pratiques des consultants qui remplissent leur feuille de temps et utilisent le dispositif comme une ressource pratique leur permettant d'envoyer différents messages sur eux-mêmes et sur leur activité, en fonction des situations.

4. Envoyer un message sur soi et sur son activité : l'utilisation du dispositif par les consultants

Nous allons maintenant nous intéresser à la façon dont les consultants alimentent les dispositifs de suivi de l'activité. En particulier, nous allons voir que la feuille de temps leur permet d'envoyer des signaux de rigueur, de cohérence et d'activité, qui contribuent à façonner leur image de professionnel.

4.1. Un instrument dans la « panoplie du bon consultant »

Le premier contact du consultant avec les dispositifs de suivi de l'activité peut être déroutant. Pour Okhuysen et Eisenhardt (2002), le management du temps est une « intervention formelle » qui introduit un « nouvel agenda » pour les professionnels, en plus de celui qui consiste à effectuer leur tâche. Il ne s'agit plus seulement de travailler, mais également de voir de quelle manière on travaille. Cette intervention est, selon les auteurs, une source immédiate de feedback qui facilite l'intégration des connaissances. Mais son effet réflexif peut sembler contraignant, comme en témoigne l'extrait suivant. Thomas, le consultant que nous suivons depuis le début de cette thèse, y décrit son premier contact avec le dispositif :

Le premier mois de mon arrivée dans le cabinet, je suis envoyé sur deux missions distinctes […]. J'alloue mon temps à l'une ou l'autre, en fonction des besoins de mes supérieurs, sans régularité ni visibilité à long terme. A la fin du mois, ma RM [responsable de mission] me fait remarquer que je n'ai pas rempli ma feuille de temps dans l'Intranet. Comme je suis surpris elle me présente un document en précisant que « c'est à partir de ce formulaire que le service

comptable de l'entreprise envoie les factures aux clients. Tu dois y rentrer tes temps, au 0,25 jour homme, c'est-à-dire toutes les deux heures, sur des lignes d'activité ». Sa demande me semble irréaliste. Je lui explique que je suis bien incapable de dire à quoi j'ai consacré mon temps, avec ce niveau de détail, depuis un mois. Elle répond : « exceptionnellement, comme tu n'étais pas au courant, on va le faire ensemble. Mais par la suite je compte sur toi pour le faire seul. C'est très important pour donner de la visibilité sur ton travail et il faut le faire avec beaucoup de sérieux. Ça fait partie de la panoplie de tout bon consultant ». (Notes de terrain, octobre 2009)

Si le premier contact avec la feuille de temps peut sembler déroutant, son usage régulier est néanmoins rapidement intégré par les consultants qui, après quelques mois d'activité, en font un point aveugle de leur pratique. Lorsque nous les interrogeons sur le sujet, les consultants de ConsultCorp ont des difficultés à prendre le recul nécessaire pour évaluer l'impact de l'outil sur leur activité. Ils remarquent :

Au départ, ça peut paraître contraignant [utiliser une feuille de temps] mais quand tu as compris le truc tu n'y penses même plus. Remplir ta feuille de temps fait partie de ton activité quotidienne. (Manager senior, Notes de terrain, septembre 2010).

Bien remplir sa feuille de temps, c'est comme faire un bon compte-rendu ou une bonne présentation, ça s'apprend, et après ça se fait tout seul. (Consultant senior, Notes de terrain, octobre 2010)

Entre le consultant incapable de dire à quoi il a passé son temps, et le manager senior qui remplit sa feuille de temps sans même s'en rendre compte, une transformation a eu lieu qui relève, selon les acteurs, d'une forme d'apprentissage du métier. Travailler comme consultant impose de maîtriser les outils de *reporting* de l'activité. On peut y voir une forme de socialisation ; il s'agit effectivement d'une mise en conformité de l'individu avec un fonctionnement collectif dont les ressorts sont progressivement intériorisés. A ce stade néanmoins, nous savons encore peu de choses des comportements induits par le dispositif, si ce n'est, comme l'affirme la responsable de mission dans la première vignette de la section, qu'ils renvoient à une forme de « sérieux » dans la pratique du conseil. Mais comment

comprendre, en pratique, ce « sérieux » d'usage auquel fait référence la consultante ? Interrogée plus avant sur la question, elle explique :

Pour la feuille de temps, si tu ne te souviens plus, retourne voir dans tes emails ou sur ton agenda Outlook, c'est déjà une bonne base pour se souvenir de ce qu'on a fait. Et pour le reste, tu te débrouilles, moi je fais un peu au pif en fonction des jours et des clients [rires] ; il faut quand même que ça reste cohérent avec la charge, avec ce que tu as fait, et entre les différents jours. (Notes de terrain, septembre 2009)

On constate un décalage surprenant entre l'injonction de « sérieux » initiale et le « pif », la « débrouille » pointée ici ; débrouille néanmoins parfaitement outillée et « quand même » soucieuse de cohérence. C'est ce décalage que nous cherchons à investiguer pour comprendre comment les acteurs utilisent la feuille de temps comme une ressource pratique de signalement. Un bon consultant, ce n'est ni celui qui se balade, en permanence, avec son chronomètre dans la main, ni celui qui refuse mordicus de rendre compte de ce qu'il a fait. Et nous conjecturons qu'entre ces deux extrêmes se trouve une activité pratique de signalement indispensable à la mise en valeur de l'activité.

4.2. Un signal de cohérence : mettre en relation les temps, les activités et les livrables

L'alimentation de la feuille de temps est soumise à une injonction de réalisme. « On ne peut pas dire n'importe quoi dans une feuille de temps » (Notes de terrain, janvier 2012) fait remarquer un consultant expérimenté, et cette injonction est peut-être la forme la plus spontanée du sérieux qui vient à l'esprit quand on observe la façon dont les consultants alimentent les outils de reporting. Le signalement doit correspondre à des activités concrètes. Néanmoins, ce réalisme ne doit pas être compris dans un sens épistémologique naïf, mais comme un travail actif de médiation et de composition, de mise en « cohérence » avec les tâches effectuées et les livrables produits – c'est-à-dire dans certains cas avec d'autres représentations du même phénomène.

On trouve également cette idée chez Brown (2001) qui affirme que "the numbers in the timesheet system also had to correspond with other representations of the same overlapping

phenomena. In this case, these other representations could be completed documents, verbal accounts of first hand observations – e.g. an employee came into work or the work on a particular project was done" (p.54). Dans l'exemple précédent, cette notion de cohérence est multiple : cohérence avec la « charge », c'est-à-dire le budget vendu (impossible de faire figurer 20 jours de travail si seulement 10 sont vendus), cohérence avec les productions du consultant ou « livrables » et, enfin, cohérence interne au document.

En particulier, la feuille de temps ne peut être dissociée d'autres supports qui recensent les productions qualitatives des consultants : « liste de livrables », « feuille de reporting d'activité » ou « plan de charge ». Ces outils permettent de décrire avec plus de précision, pour chaque tranche horaire allouée à une mission, les tâches réalisées et les livrables produits. Ils sont une sorte de prolongement de la feuille de temps, avec un niveau de détails supérieur, allant jusqu'à la description des tâches. Chez ConsultCorp, les outils de suivi de l'activité sont moins standardisés que la feuille de temps : il n'existe pas de formulaire en ligne à transmettre à intervalle régulier aux services administratifs, qui n'ont pas besoin du détail des tâches pour facturer. Ils sont utilisés à destination des clients (parfois des managers) et il est possible d'en adapter la forme en fonction des besoins d'une mission. La figure 8.3 présente un plan de charge destiné à un client sur une mission d'audit :

Période du 1er décembre au 31 décembre 2009	
Les actions menées	
- Entretiens d'analyse de l'existant : Dr. A, Dr. B, Dr. C, Dr. D, Dr. E, Dr. F, Mme. G - Suivi des entretiens et correction des comptes-rendus - Point d'avancement avec MM. X Y Z - Conception de la trame de présentation du rapport - Rédaction du rapport pour la partie DTS (à titre d'exemple) - Rédaction d'une note de synthèse sur l'image perçue du Directeur Général	
Les livrables	**Les charges**
- Comptes rendus d'entretiens - Support de présentation - Trame du rapport avec exemple de la DTS - Note de synthèse sur le management de la direction	7 jours Directrice de Mission 10,25 jours Consultant

Figure 8.3. Exemple de plan de charge ConsultCorp

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

On observe ici une formalisation simple et un faible niveau de détails dans la description des tâches. Ce format s'adresse à un client somme toute peu soucieux du suivi de l'activité de ses consultants. Le contenu du document doit néanmoins être conforme avec la feuille de temps standard qui sert de base à la facturation.

La prise en compte du plan de charge comme indissociable de la feuille de temps permet une compréhension plus fine du signalement de l'activité. En utilisant ces deux instruments, le consultant effectue, constamment, une analyse détaillée de sa pratique. Il sait précisément sur quelle mission il doit facturer son temps et quelles tâches justifient la facturation en question. Comme nous l'avons vu, c'est un travail réflexif exigeant qui implique des arbitrages sur ce qu'il convient de faire, ce qui mérite d'être fait dans le temps imparti, ce qu'il est possible de faire.

Cette mise en cohérence des temps travaillés et des productions a pour effet de signaler la productivité du consultant, dont les heures travaillées sont rapprochées de productions concrètes. Mais cette notion de productivité est à prendre avec précaution, comme en témoigne la vignette suivante, qui présente un échange entre Thomas et un consultant expérimenté :

Je faisais remarquer à un collègue que j'avais passé ma matinée à bosser sur un compte-rendu d'entretien sans grand intérêt et que j'avais des scrupules à facturer une demi-journée pour ça. Il me répondit la chose suivante : ça c'est la sensation que t'as au début mais très vite tu t'en débarrasses et tu ne te poses plus de question parce que sinon tu t'en sors pas. Et puis qu'est-ce que t'en sais que ton compte-rendu ce n'est pas la brique qui fait tenir tout l'édifice. Il y a des tâches moins gratifiantes mais tout aussi nécessaires au succès de la mission. […] Il ne faut pas penser sa productivité en ces termes, parfois tu passes du temps sur des choses qui semblent inutiles, d'autres fois tu débloques un problème en peu de temps, contente-toi de rentrer tes temps, il n'y a pas meilleur qu'un consultant pour juger de la productivité d'un consultant. (Notes de terrain, octobre 2009)

On trouve là une notion de productivité qui s'éloigne du rapport unité/temps classique pour s'approcher d'une méthode d'évaluation plus ouverte reposant sur une appréciation directe par les pairs. Le temps passé est mis en rapport avec les livrables produits, mais d'autres critères d'évaluation entrent en compte, liés à la complexité des situations et à l'impact des livrables sur la mission. Ces critères sont directement discutés par les consultants entre eux. Un consultant senior ajoute :

Quand tu fais ton plan de charge, t'as toujours des marges de manœuvre. Si t'as perdu du temps sur quelque chose tu peux compenser. Il faut que le résultat reste cohérent. Ça dépend beaucoup du client et du manager en fait. Mais tu peux toujours t'expliquer. (Notes de terrain, octobre 2009)

Le discours critique sur l'appauvrissement de la pratique est intégré par les consultants qui se penchent davantage sur *la cohérence* entre les productions et l'activité, que sur une productivité économique caricaturale. Conformément aux observations d'Anderson Gough *et al.* (2001) on note néanmoins l'émergence une forme de « conscience temporelle » de l'individu au contact de l'outil – indissociable d'une conscience marchande exacerbée : "one noticeable consequence of this emerging time-consciousness is that trainees offered many accounts of the ways that they now put `value' upon their `own' time" (p.109).

4.3. Un signal de rigueur : la fréquence d'alimentation de l'outil

On observe qu'une contrainte mnémotechnique forte pèse sur les professionnels dans leur utilisation de l'outil. Remplir sa feuille de temps implique de se souvenir avec précision de ce que l'on a fait pour chaque tranche de deux heures d'activité, chaque jour, sur un mois. Interrogés sur la meilleure façon d'alimenter le dispositif, les professionnels expliquent généralement qu'il faut remplir sa feuille de temps « au fil de l'eau » pour conserver en mémoire l'ensemble de ses tâches. Ainsi, un associé de ConsultCorp fait remarquer à Thomas que :

C'est mieux de noter tes activités chaque jour sur ton agenda, et en fin de semaine tu alimentes l'outil, comme ça tu es toujours à jour, c'est bien pour toi, pour ton RM et pour ton client. (Notes de terrain, septembre 2010)

Le consultant doit être « toujours à jour » de ce qu'il a fait, « pour lui-même » et pour ses interlocuteurs. Au besoin, si la mémoire lui fait défaut, il peut avoir recours à des palliatifs et se baser sur les autres traces qu'il laisse de son activité. Un consultant senior explique :

Pour la feuille de temps, si tu ne te souviens plus, retourne voir dans tes emails ou sur ton agenda Outlook, c'est déjà une bonne base pour se souvenir de ce qu'on a fait […]. Sinon sous Word tous tes livrables sont datés normalement. (Notes de terrain, septembre 2009)

L'impératif mnémotechnique est toutefois mis en balance avec le caractère « chronophage » ou « fastidieux » du travail d'alimentation. Ce « nouvel agenda » imposé par une intervention formelle, dont parlent Okhuysen et Eisenhardt (2002), est souvent considéré par les consultants[139] comme secondaire, car finalement relevant, nous l'avons dit, d'un dédoublement de l'action. Différentes remarques de consultant viennent appuyer ce propos :

Il y a deux écoles, c'est comme ranger sa chambre. Certains disent qu'il vaut mieux le faire tous les jours un petit peu, d'autres une fois par semaine un peu plus longtemps. C'est un travail assez fastidieux. (Consultant Senior, Notes de terrain, septembre 2010)

Remplir sa feuille de temps et son plan de charge, c'est hyper chronophage. Ça peut prendre deux heures ou quatre heures par mois en fonction des missions. Je n'aime pas le faire, alors j'essaye d'y passer le moins de temps possible, chaque semaine. (Consultant Senior, Notes de terrain, septembre 2010)

Si t'es en régie chez ton client sur une seule mission, ce n'est pas la peine de t'emmerder, de toute façon tu factures tous tes temps sur la même ligne. Si par contre tu as quatre missions en même temps et que tu jongles, il faut bien penser à alimenter ta feuille de temps au fil de l'eau, sinon c'est un vrai casse-tête. (Consultant Senior, Notes de terrain, septembre 2010)

En théorie, il faut le faire le plus souvent possible, pour que tout soit frais dans ta tête. Mais comme c'est très chiant à faire, et que ça peut parfois prendre beaucoup de temps, moi je

[139] Les consultants expérimentés sont généralement moins récalcitrants car ils savent l'importance du dispositif.

m'arrange pour le faire une ou deux fois par mois en fonction de mes missions. (Consultant Senior, Notes de terrain, septembre 2010)

On voit finalement, dans les derniers extraits, que la pratique d'alimentation de l'outil varie pour le consultant en fonction du nombre de missions en cours, ainsi que de leur organisation spatiale et contractuelle. Nous reviendrons en détail sur cette question dans la section suivante. A ce stade, il faut noter que l'impératif mnémotechnique est finalement secondaire, par rapport au maintien *d'un signal de maîtrise de sa tâche* en fonction des situations. L'enjeu pour les consultants est plutôt de montrer qu'ils sont à jour dans leur activité, peu importe la façon dont ils y parviennent. Comme le fait remarquer son manager à Thomas, lors d'un entretien d'évaluation :

Moi je m'en fous de la façon dont tu remplis ta feuille de temps. Ce que je veux c'est qu'elle soit à jour et que je n'ai pas à te courir après à la fin du mois. Parce que c'est trois fois rien pour toi, mais pour moi c'est hyper important pour la gestion, pour la facturation. Je t'évalue aussi là-dessus. Quand je dois te relancer à la fin du mois, ça me donne une mauvaise image de toi, une image de manque de rigueur. (Notes de terrain, juillet 2011)

La pratique d'alimentation de l'outil permet donc au consultant d'envoyer un signal de « rigueur », de se donner l'image d'un professionnel « à jour » dans son activité capable de tenir compte des exigences de contrôle de sa hiérarchie. Brown (2001) insiste sur ce point : la mise à jour de la feuille de temps et le respect des dates limite d'alimentation contribue à donner du salarié une image de professionnel en maîtrise constante de son travail. Ici, c'est le processus d'alimentation lui-même, autant que le résultat de ce processus, qui envoie un message sur le consultant et sur son activité.

4.4. Un signal d'activité : composer avec les temps morts

Signal de cohérence par le rapprochement du temps passé aux productions qualitatives, signal de rigueur par la tenue à jour de l'outil : les dispositifs de suivi de l'activité permettent aux consultants de faire passer différents messages sur eux et sur leur travail. A ce stade, il est intéressant de se pencher sur une troisième opération qui consiste pour les professionnels à envoyer un signal d'activité en composant avec leurs temps morts.

Ce type de signalement de l'activité est central dans l'utilisation du dispositif. D'une part, parce que les cabinets de conseils sont marqués par une culture de la performance (Boni-Legoff 2010) où les temps morts sont perçus négativement. D'autre part, parce que comme nous l'avons compris, le dispositif lui-même opère un cadrage qui produit de la finitude et exclut les temps d'inactivité. Si les lignes de temps sont inscrites au préalable, comment rendre compte de ces moments, multiples, où le consultant ne se consacre à aucune tâche en particulier ? Pour Brown (2001), "since a timesheet is a way of recording activity […] the first question to be asked when completing a timesheet is what activity should be put down of the timesheet, what is timewritable and what isn't? […] Seldom has a timesheet been handed in which were included activities such as 'making a cup of tea', 'going to the toilet', or 'gossiping about colleagues'" (Ibid.).

Chez ConsultCorp, le temps des consultants est réparti entre deux catégories. Comme en témoignent les totaux mentionnés à droite de la figure 8.2 : il faut distinguer le temps de (1) « mission », c'est-à-dire les heures consacrées à une mission et généralement facturées au client, du temps (2) « d'activité », c'est-à-dire tout travail non directement consacré à une mission et donc non facturé. Le plus souvent, les consultants cherchent à maximiser leur (1) temps de mission facturé aux clients. C'est un gage de productivité pour eux, et de rentabilité pour le cabinet. Comme le fait remarquer un manager senior :

Ce qui compte c'est ce que tu factures, les temps non facturés, on dira ce qu'on voudra, c'est toujours un peu suspect […] Il y a toujours moyen de discuter, mais si tu factures tous tes jours personne ne viendra te dire ou te demander quoi que ce soit. (Notes de terrain, novembre 2009)

L'impératif de facturation est toutefois différent pour les consultants expérimentés en charge du développement commercial du cabinet et du management des équipes. Dans leur cas, le taux de temps facturé devient relativement résiduel par rapport à des objectifs spécifiques, en particulier commerciaux.

Outre les heures facturées, le temps de mission comprend également une catégorie « chantier interne veille et développement » (cf. figure 8.2) qui intègre les activités consacrées à une

mission ou à un secteur mais non directement facturables au client. C'est une catégorie « fourre-tout » utilisée pour les activités de back office, de développement commercial, de préparation aux missions. Les consultants expérimentés, dont l'activité est plus décousue et souvent consacrée à des tâches de supervision et de développement commercial, y ont largement recours.

Par opposition au temps de mission, le temps (2) « d'activité » n'est pas directement consacré à une mission ou un secteur. En particulier, il intègre une catégorie « disponibilité » où les consultants peuvent entrer leur temps s'ils sont inactifs. Dans la vignette ethnographique suivante, Thomas discute avec un manager du statut de cette catégorie :

J'interroge ma RM sur la ligne « disponibilité » de la feuille de temps. Je souhaite y avoir recours car j'ai passé ma première semaine d'activité dans l'open-space, à attendre qu'on vienne me solliciter, sans trop savoir quoi faire, si ce n'est lire des documents internes. Je considère donc avoir été en « disponibilité » au cours de cette première semaine, et non spécifiquement en « veille et développement santé ». Elle me répond laconiquement : « admettons pour les premiers jours, mais évite d'y avoir recours, parce que ça signifie que tu ne faisais rien et que tu ne t'es pas rendu disponible, que tu n'as pas été proactif ». (Notes de terrain, octobre 2009)

S'il existe une catégorie « disponibilité » dans la feuille de temps, elle doit néanmoins être évitée au maximum, car elle donne du consultant une image de passivité. Au contraire, l'enjeu pour ce dernier est de se rendre disponible, d'être proactif, d'envoyer un signal d'activité. Néanmoins, nous l'avons dit, la flexibilité inhérente à la pratique du conseil impose parfois des temps d'« inter-staffing », où les consultants, entre deux missions, peuvent rester inactifs[140]. Dans ce cas, ils cherchent autant que possible des activités connexes, comme en témoigne cette remarque d'un consultant senior :

Je suis en inter-staffing depuis une semaine. On a quitté brutalement la mission X […]. Disons que je m'occupe comme je peux, je fais un peu tous les trucs qui traînent pour X [nom

[140] Les consultants sont « staffés » sur des missions, dans le langage courant des acteurs.

d'un associé]. Tu vois, hier j'ai fait les étiquettes de ses cartes de vœux par exemple. (Notes de terrain, février 2012)

La plupart du temps, les professionnels cherchent à écourter ces temps d'inter-staffing qui, s'ils durent plusieurs semaines, peuvent être mal vécus, car pris comme un indice de faible employabilité dans l'entreprise. Un manager de ConsultCorp précise à Thomas :

Tu vois, dans le conseil, il y a un marché du travail à l'extérieur du cabinet mais également un marché du travail à l'intérieur du cabinet. Chaque associé à ses chouchous, des managers qu'il connaît bien et avec qui il aime travailler, et c'est pareil avec les consultants […]. Le mardi, ils font des réunions de staffing et ils décident de qui va être envoyé où. […] Résultat : il y a des gens que tu ne vois jamais en inter-staffing et d'autres qui y passent des semaines. Parfois, ils te poussent à prendre des congés quand ils n'ont rien à te proposer et qu'ils sentent que tu vas passer du temps en inter-staffing […]. (Notes de terrain, février 2012)

La notion de marché du travail interne est intéressante ; elle fait écho aux enjeux d'employabilité décrits par B&C (1999), dans une logique poussée à l'extrême. L'embauche d'un consultant par un cabinet n'est pas une garantie absolue d'activité ; encore faut-il, pour les professionnels, être performants, développer un réseau de relations, envoyer une image de travailleur proactif, productif, capable de multiplier les connexions, au sein même du collectif dont ils font partie. Si les catégories de « disponibilité », ou « d'activité » non facturées sont prévues par l'outil et que des moyens existent pour « mettre en valeur » (cette fois selon le mot des acteurs) ces moments, il convient de limiter au maximum leur utilisation, comme l'explique un manager de ConsultCorp :

Il faut éviter les lignes « veille et développement » et « disponibilité « surtout parce que c'est très mauvais pour les statistiques de staffing des associés, et c'est mal vu d'y avoir recours. A choisir, la veille vaut mieux que la dispo, et si t'es en dispo tu trouves des trucs à faire pour passer tes temps en veille […] Sur les grosses propales, tu peux passer du temps en développement, mais quand t'es consultant [c'est-à-dire jeune consultant contributeur à la propale et non leader du projet] il vaut mieux éviter, il faut faire ça en temps masqué, ou le soir. Pour les managers c'est différent, l'organisation du temps est différente […]. Chez ConsultCorp on fait très peu de temps masqué alors que chez X ou Y on te demande

ouvertement d'en faire et on te juge par rapport à ça, parce que ça gonfle à mort la rentabilité. Ici ce n'est pas la politique, bon ça peut arriver, quand t'es en mission chez un client et que tu n'as pas trop de boulot, que tu prennes quelques heures de ton temps pour bosser sur une propale, mais ce n'est pas la politique de l'entreprise. (Notes de terrain, janvier 2011)

Ici apparaît une autre notion intéressante : celle de « temps masqué ». Elle fait référence au temps facturé à un client et consacré à d'autres tâches que celles de la mission[141]. Nous constatons néanmoins que les consultants de ConsultCorp, qui ont l'expérience de cabinets concurrents, affirment être « plutôt mieux lotis qu'ailleurs » et se satisfaire de cette organisation du travail.

On observe donc que les consultants ont recours à des tactiques de signalement, conformes aux développements de la littérature critique, par lesquelles ils cherchent à augmenter leur employabilité. Composer avec les temps morts est un moyen d'envoyer un signal d'engagement personnel dans son activité. On note aussi que les catégories d'activité portées par l'outil sont investies d'une « valeur symbolique » plus ou moin forte, directement liée à l'identité des travailleurs, qui composent en pratique avec les tâches plus ingrates du métier, selon un mécanisme comparable à celui décrit par Morales et Lambert (2013).

Dans cette section, nous avons donc cherché à investiguer l'utilisation des structures temporelles par les acteurs. Les dispositifs de suivi de l'activité permettent l'organisation temporelle du travail des consultants, associée sur le terrain à des préoccupations multiples. Le temps de l'action et ses formes de *reporting* passent par une série d'épreuves qui ajustent l'expérience personnelle des praticiens aux injonctions de cohérence, de maîtrise et d'activité portées par le dispositif. Avant même d'entrer dans le processus de « factualisation » décrit supra, le temps de travail est transformé : il est disponible, en mission, masqué ; il est ajusté, en pratique, aux objectifs des acteurs.

---

[141] Pour certains consultants, issus d'un autre cabinet que ConsultCorp, avec lesquels nous avons pu discuter du sujet, la notion de « temps masqué » ou « temps caché » fait à l'inverse référence à du temps passé sur la mission mais non facturé au client. On trouve une définition similaire chez Karreman et Alvesson (2009). Ils appellent cette pratique le « ghosting » ou « faking time report » et précisent : "this means that organizational members are more or less ordered to underreport overtime" (p. 1136). On peut dire en conclusion que le temps masqué est employé à autre chose que ce pour quoi il est vendu, dans un sens ou dans l'autre.

Entre l'action et le dédoublement de l'action, il existe donc un interstice : celui du processus de signalement. Il s'observe dans la façon dont les consultants alimentent l'outil, composent avec ses catégories, s'en servent pour faire passer un message sur eux et sur leur activité. Ces messages ont trait à des enjeux de productivité économique, mais leur contenu est plus complexe. Il s'agit d'être cohérent dans son travail, de rester en maîtrise de sa tâche en intégrant la contrainte de facturation, d'envoyer un signal de proactivité. C'est d'ailleurs souvent l'utilisation du dispositif lui-même, autant que l'image qu'il produit, qui est à l'origine du signal. Et l'on peut voir que des espaces d'ajustement existent : qu'on pense aux procédés mnémotechniques, à la mobilité des cibles, au recours à des catégories particulières comme celle de « veille et développement ». C'est là, précisément, que réside le sérieux dont parlait le manager plus haut : *un art de faire* pris entre l'injonction de réalisme et le maquillage du contenu, un art de l'ajustement ou de la compensation, en fonction des exigences pratiques de la situation.

Après avoir investigué les pratiques, il convient de les replacer dans leur environnement. Le trajet peut sembler contradictoire, mais il nous fallait d'abord donner corps aux enjeux du signalement, pour montrer ensuite comment ils se déploient au contact de l'organisation spatiale et contractuelle des missions. C'est le sujet de la prochaine section.

5. Organisation des missions et signalement de l'activité

Dans cette section, nous allons nous pencher, en particulier, sur le lien entre les dispositifs de suivi de l'activité et l'organisation des missions de conseil. Notre objectif est de montrer que les formes que prend le signalement de l'activité sont déterminées par l'organisation spatiale et l'organisation contractuelle des missions de conseil.

5.1. Organisation spatiale du travail et formes de *reporting*

Il existe deux types d'organisation spatiale pour les missions de conseil : les missions dites « postées », au cours desquelles les consultants travaillent dans les locaux de leurs clients, en contact direct avec eux ; et les missions dites « au cabinet », au cours desquelles les

consultants travaillent pour leurs clients depuis les locaux de ConsultCorp. Les enjeux de signalement de l'activité varient en fonction de cette organisation. Comme le fait remarquer un manager senior :

Tu vois, en France, le consultant doit apporter la preuve de son travail parce que les clients sont souvent dans une posture de défiance […]. Mais ce n'est pas la même chose quand tu es chez le client ou au cabinet. Si t'es chez ton client, ce sera à lui de prouver que tu ne bosses pas assez, toi t'es là de toute façon et tu fais tes heures. Si t'es au cabinet, c'est à toi de fournir la preuve que tu abats le boulot, en faisant un reporting régulier et un plan de charge très détaillé. La plupart du temps, quand on est chez eux, les clients ne sont pas trop chiants sur les plans de charge. (Notes de terrain, février 2011)

La charge de la preuve varie en fonction de la configuration spatiale des missions. Le *contact direct* ou *l'enjeu de présence* peut, dans le cadre de missions postées, se substituer à la preuve de résultat qu'apportent les dispositifs formels de suivi de l'activité. Inutile pour les consultants, lorsqu'ils sont postés chez leurs clients, de multiplier les traces, les preuves qu'un service silencieux est en train d'avoir lieu, comme le dirait Lewitt (1981), puisque l'interaction directe suffit à rappeler leur présence. Cependant, s'il libère le consultant de la charge de la preuve, le contrôle direct du client peut correspondre à une contrainte supplémentaire. Thomas explique :

Alors que j'étais en mission dans ses locaux depuis plus de six mois, j'ai demandé à un de mes clients, sur les conseils de mon manager, s'il était d'accord pour que je travaille quelques jours à la rédaction d'un rapport d'audit depuis le cabinet. A mon bureau, chez le client, il était difficile pour moi de ne pas être interrompu par de multiples coups de fil et sollicitations, et mon manager avait jugé productif de trouver un lieu d'isolement. Le client a refusé catégoriquement en ajoutant cette phrase : « non je ne préfère pas, j'aime mieux que tu restes ici, comme ça je t'ai sous les yeux en permanence… et puis, j'aurais peut-être besoin de toi ». (Notes de terrain, octobre 2009)

Dans ce cas, le client n'est pas tant préoccupé par le résultat du travail que par le fait d'avoir le consultant « en permanence sous les yeux », fut-il moins productif pour cette raison. Comme le fait remarquer un directeur de ConsultCorp, ce besoin de visibilité est

symptomatique « d'une façon de consommer du conseil et d'une vision du métier où les consultants sont considérés comme une ressource, comme des intérimaires » (Notes de terrain, juin 2011). La directrice de ConsultCorp ajoute sur cette question :

Un jour, j'espère que mes consultants pourront venir de temps en temps au cabinet pour travailler sur leurs missions, et que les clients comprendront qu'il y a souvent plus de valeur ajoutée dans ce genre de configuration. […] Les plus avancés de ce côté-là, c'est peut-être le secteur public, mais c'est aussi parce que, de fait, ils n'ont pas de place chez eux… (Notes de terrain, mai 2012, entretien de coaching)

Lorsque les consultants travaillent depuis le cabinet, à distance, les clients ne peuvent avoir de contrôle direct sur eux. C'est donc aux premiers que revient la « charge de la preuve » et les dispositifs de suivi réclament un niveau supérieur d'élaboration. D'autre part, les consultants font remarquer que les missions effectuées depuis le cabinet impliquent le signalement *d'un type particulier de contenu*, plus facile à justifier. Comme l'explique un manager senior :

Quand tu travailles depuis le cabinet, tu as tendance à mettre surtout en avant la production de livrable ou la participation à des réunions, parce que c'est concret et facile à justifier. (Notes de terrain, mars 2010)

A l'inverse, le travail informel de préparation, de négociation, d'échange et de circulation que doivent fréquemment opérer les consultants dans le cadre de missions d'audit ou de transformation, ce temps de travail invisible ou silencieux qui permet de policer les rapports, de désarmer les conflits, de glaner de l'information ; ce temps-là est beaucoup plus difficile à « mettre en valeur », selon le mot des acteurs, dans un plan de charge. Un consultant senior, en mission depuis le cabinet, fait la remarque suivante sur ce sujet :

Ce matin je suis arrivé, j'ai envoyé trois emails et passé deux coups de fil et il était déjà midi. C'était des trucs importants tu vois, qui font que tout se passe bien. Mais à chaque fois mon client tique là-dessus quand je lui remets mon plan de charge. Il n'arrive pas à comprendre que c'est du vrai travail. (Notes de terrain, mars 2010)

La configuration spatiale des missions a donc un effet sur les mécanismes de signalement de l'activité, et sur l'ajustement des tâches. Dans le cas d'une mission effectuée depuis le cabinet, la participation à des réunions et la production de contenu acquièrent une importance que les tâches plus fragmentées n'ont pas. Une réunion est un épisode délimité dans le temps et l'espace, qui implique un déplacement, suppose une interaction avec des témoins, souvent la formalisation d'un compte-rendu ; le livrable est une inscription pérenne qui peut être « mesurée par les sens ». La figure 8.4 résume les enjeux du suivi de l'activité en lien avec l'organisation spatiale des missions.

Organisation spatiale des missions	Suivi de l'activité
Mission postée chez le client	• Charge de la preuve revient au client • Contrôle direct du client dans le cadre de l'interaction • Prise en compte des tâches informelles et de coordination
Mission effectuée depuis le cabinet	• Charge de la preuve revient au consultant • Contrôle indirect grâce à des dispositifs élaborés de suivi de l'activité • Mise en avant des tâches formelles de type production de livrables et participation à des réunions

Figure 8.4. Impact de l'organisation spatiale des missions sur le suivi de l'activité

5.2. Organisation contractuelle du travail et formes de *reporting*

L'organiation contractuelle des missions a également un impact sur les formes de signalement de l'activité. Il existe deux types principaux d'organisation contractuelle des prestations, qui épousent largement leur organisation spatiale : les missions vendues « en régie » et les missions vendues « au forfait ».

De manière schématique, la régie correspond à une sorte de « location » par le client, pour une durée relativement longue, d'un consultant, dédié à des tâches plus ou moins clairement définies. Au forfait, le client achète une prestation spécifique, un résultat, pour un montant

global défini au moment de la signature. Dans ce second cas, une fois le contrat signé, l'organisation du temps que les consultants consacrent à la tâche en question ne le concerne plus. Il est donc impératif pour le consultant de « bien vendre » les missions au forfait, c'est-à-dire de bien évaluer le temps qu'il faudra pour réaliser la tâche. Comme l'explique un manager senior :

Au forfait je vends une prestation définie pour un montant fixe. En régie, je vends un nombre de jours de consultant sans le lier précisément à un résultat. Au forfait si je fais moins, tant mieux pour moi, si je fais plus, tant pis pour moi. La régie, tant qu'il y a du boulot, je fais des jours. Une ressource [c'est-à-dire un consultant vendu en régie]*, c'est franchement plus simple à gérer, mais en régie on doit faire des comptes-rendus d'activité beaucoup plus détaillés. Après, quand je suis au forfait et que mon client me demande de faire quelque chose hors marché, je ne le fais pas. Il faut donc, de manière générale, éviter toute formulation évasive dans la proposition technique et financière.* (Notes de terrain, septembre 2012)

Dans les faits, la frontière entre ces deux types de prestation est plus floue qu'il n'y paraît, dans la mesure où il existe de multiples configurations intermédiaires, comme les régies plafonnées, les missions au forfait chez le client, les régies liées à des tâches très concrètes, les forfaits ajustables, etc. On parlera donc plutôt d'une « dominante ressource » pour les missions en régie centrée sur la durée d'activité, et d'une « dominante livrable » pour les missions au forfait plus préoccupées du résultat.

Quoi qu'il en soit, la question ici est bien de savoir ce que l'on vend et ce que l'on signale. Si l'on vend une ressource, et donc des jours d'activité, on signale des heures travaillées ; si l'on vend un résultat, et donc des livrables, l'enjeu du signalement est différent. On trouve couramment, dans la littérature critique, cette idée qu'il faudrait signaler *autre chose* que des heures travaillées, peu représentatives de la « valeur » du service proposé. Baker (2003) remarque[142] :

> For approximately two generations the profession has genetically encoded its members with the core belief that they only sell time. But customers don't buy

[142] On notera au passage la conception toute pragmatiste qu'à l'auteur de la valeur de la prestation.

> time - they only buy results, expectations, good feelings, hope, dreams, a preferred vision of the future, and solution to problems. No customer seems to care how long it took the manufacturer to produce their car. The notion that all professionals have to offer the customers they are privileged to serve is their time is not only preposterous, it is humiliating and not worthy of a noble calling (p.11).

Nous l'avons vu au chapitre quatre sur la singularisation de la prestation, passer d'une logique de mise à disposition de ressource à une logique de production de résultats est un enjeu pour les cabinets qui cherchent à monter en gamme. Comme l'explique la Présidente de ConsultCorp, une évolution du contenu de la prestation est indissociable d'une transformation des mécanismes de signalement qui deviennent, dès lors, un enjeu d'innovation fort :

On est dans une période charnière où il va falloir, comme souvent, repenser notre métier, repenser notre valeur pour coller aux besoins des clients […]. Il faut qu'on arrive à être plus innovants […]. [Associé ConsultCorp] est persuadé que cette histoire se joue aussi du côté de la façon dont on facture, dont on mesure nos prestations. Il faut repenser complètement notre façon de vendre le conseil ». (Notes de terrain, février 2013, entretien de coaching)

La méthode de mesure est pensée comme impliquant une transformation du métier lui-même. Choisir de signaler des heures travaillées, ou au contraire des formes plus élaborées de production de contenu, peut avoir un impact déterminant sur l'administration de la prestation et l'activité concrète des professionnels. Un manager senior fait remarquer :

Par exemple, si moi, demain, j'arrête de te juger sur les heures que tu passes au bureau à remplir tes tableaux de suivi, mais sur la qualité de ton approche processus ; que je te dis je vais t'évaluer sur la satisfaction de 50 directeurs d'agence par rapport au système de management. Tu vas voir que ce n'est pas du tout la même chose […]. Et là je te dis, si 30% des directeurs sont contents je ne te paye pas, si c'est 80% je te paye en double, je te jure que tu vas voir ton métier sous un autre œil. Là, peut-être, tu vas faire un audit, tu vas aller voir les gens en région, tu vas prendre le temps de t'intéresser à l'approche processus et à leurs résultats […]. (Notes de terrain, janvier 2011)

Néanmoins, on comprend dans cet extrait qu'il serait présomptueux pour les consultants de vouloir se substituer trop facilement au cadrage produit par le calcul. Comme le fait remarquer à juste titre Miller (1990), il demeure la base de la rationalité économique, et

lorsqu'une forme de calcul disparaît c'est pour que la suivante lui succède. Callon et Muniesa (2003) poussent l'argument en contestant la dissociation entre calcul et jugement ; pour les auteurs le calcul commence là ou s'établissent des distinctions associées à des cours d'action. Les opérations de calcul, plus ou moins instrumentées, plus ou moins distribuées, sont constitutives des mondes socioéconomiques. L'importance de la mesure elle-même, comme forme numérique du calcul, peut aussi être soulignée, notamment avec Piaget (1968) qui remarque :

> La mesure consiste, en principe, en une application du nombre aux données discontinues ou continues qu'il s'agit d'évaluer. Et, si l'on recourt au nombre, ce n'est pas en vertu du prestige des mathématiques ou en raison de quelque préjugé accordant un primat à la quantité, car celle-ci n'est qu'un rapport entre les qualités et il est impossible de dissocier les aspects quantitatifs et qualitatifs de n'importe quelle structure, même purement logique. La valeur instrumentale du nombre provient du fait qu'il constitue une structure beaucoup plus riche que celle des propriétés logiques dont il est composé : l'inclusion des classes, d'une part, qui domine les systèmes de classification et l'ordre, d'autre part, qui caractérise les sériations. En tant que synthèse de l'inclusion et de l'ordre, le nombre présente donc une richesse et une mobilité qui rendent ses structures particulièrement utiles […] (p.68).

De fait, dans la vignette ethnographique précédente, le consultant suggère de remplacer les mesures d'heures travaillées par des mesures de satisfaction des utilisateurs. Baker (2003) préconise quant à lui de « jeter la feuille d'heures aux ordures» (« trash the timesheet »), pour remplacer la mesure du temps par une série de « Key Performance Indicators » qui fonctionnent sur un principe comparable.

On comprend donc dans cette section que le mode de signalement de l'activité des consultants est indissociable de l'organisation spatiale et contractuelle des missions. A qui revient la charge de la preuve ? Quel type de contenu le consultant doit-il mettre en avant, quand il travaille posté ou depuis le cabinet ? Faut-il signaler le temps passé ou les résultats produits ? Le dispositif de signalement s'insère dans un agencement complexe dont les configurations produisent des décalages et infusent la pratique. Comme le remarquent à juste titre Jones *et al.* (2004), l'expérience temporelle des individus est indissociable d'une expérience spatiale et de logiques d'actions singulières. Aux notions de temps et d'espace, ils préfèrent donc celle d'assemblage de « Spacing, Timing and Acting » (Ibid. p.724). Et l'on comprend ici, dans une inspiration conforme à celle de la théorie de l'Acteur-Réseau, qu'aucun assemblage ne peut

tenir sans un travail actif de médiation, de négociation, qui s'opère dans et par les dispositifs de suivi de l'activité.

6. « Faire réaliser la valeur » : le rôle actif du dispositif dans la gestion de la relation client-consultant

Dans cette dernière section empirique, nous poursuivons la réflexion en nous penchant spécifiquement sur le rôle du dispositif dans la gestion de la relation entre clients et consultants. Le sujet a été esquissé précédemment et il s'agit maintenant de le décrire en détail. La feuille de temps fonctionne comme un dispositif *transitif* : elle s'adresse à quelqu'un. Pour le dictionnaire TLF, « transitif se dit des causes qui modifient ou agissent sur autre chose que l'agent lui-même » ; ou encore l'adjectif traduit « un mouvement spontané exécuté en fonction d'un but ».

La feuille de temps permet l'agencement d'une action collective et distribuée entre différents acteurs. Si le consultant se transforme lui-même en alimentant le dispositif, il configure également l'audience à laquelle il s'adresse en ajustant son message à la cible. Nous nous intéressons donc ici, en plus des « effets internes » du dispositif (c'est-à-dire à l'intérieur du cabinet), à ses effets « externes », nombreux et plus méconnus, d'instrument d'alerte, de protection des consultants, de support d'ajustement de l'interaction entre clients et consultants. Dans cette section, une fois encore, les outils de suivi de l'activité ne jouent pas seulement un rôle rétrospectif et représentationnel, pour laisser une trace de ce qui a été fait ; leur rôle est prospectif, leurs effets s'intègrent activement à la prestation pour ajuster l'action du consultant à celle du client, et vice versa.

6.1. Envoyer un signal d'alerte

Dans la description ethnographique suivante, qui porte sur une mission effectuée par Thomas pour le compte d'une assurance santé, on peut constater que la feuille de temps est utilisée comme un dispositif de lancement d'alerte. Il ne s'agit plus seulement d'envoyer un message de cohérence et de rigueur, mais de faire évoluer le déroulement même de la mission. Le consultant explique :

Après trois semaines de mission j'avais remarqué que mon client était très désorganisé […]. Je discutai avec l'associé de mes difficultés pour trouver un moyen de cadrer la prestation. Il me fit la remarque suivante : « Je sais, [le client] change d'avis constamment et passe à autre chose, c'est parce qu'il essaye de tout faire à la fois. On a le même problème sur la mission X, la moitié de la charge est consommée et on n'a toujours rien de solide. […] Tu dois être vigilant et ne pas oublier de lui envoyer un plan de charge très détaillé. La chose importante c'est de faire passer le message. Tu me l'envoies d'abord pour validation et tu me mets en copie dans le mail ». (Notes de terrain, janvier 2010)

Le plan de charge sert d'instrument de cadrage, au sens strict ; il est utilisé comme un appui formel permettant de simplifier et d'agir sur la situation en cours. Le cadrage en question ne se joue pas dans la relation directe entre le consultant et son client, mais par l'intermédiaire d'un dispositif relationnel qui instaure un espace commun et structuré de négociation. Cadrer, c'est ici mettre en relation des moyens et des fins, une charge disponible et un résultat attendu ; mais c'est aussi ajuster les visions divergentes des deux protagonistes. Sur les conseils de l'associé, Thomas rédige donc un plan de charge détaillé qu'il transmet à son client. On peut en voir un extrait dans la figure suivante :

Mois :	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER
Budget consommé:	3,75 jours	7 jours	3 jours	2,25 jours
Travaux réalisés:	2 RDV cadrage mission + doc de cadrage Analyse des documents Doc de communication internet + reprises Doc Lettre d'appel + reprises RDV Cadrage questionnaire + début de rédaction Suivi au fil de l'eau + contacts téléphoniques	1 RDV cadrage outil géolocalisation Alimentation de la base de test + rédaction des cas de test + 2 RDV recette de l'outil Rédaction + mise en forme du dossier CS + 2 RDV suivi + plusieurs itérations RDV avec le responsable du COSEM (0,5j) + suivi + recherche sur CS 3 RDV Comité de suivi de l'outil Géolocalisation + suivi Reprises doc communication + Pitch directeurs CS Suivi au fil de l'eau + contacts téléphoniques, etc.	2 RDV comité de pilotage + suivi + fin de recette 1 RDV démo de l'outil de géolocalisation + suivi Rédaction du doc de pitch + RDV phoning CS + reprise 1 visite CS + suivi + doc relevé de décisions Reprise au fil de l'eau du dossier CS (reprise lettre d'appel) + envois Doc suivi mission + analyse des risques Suivi au fil de l'eau + contacts téléphoniques, etc.	Mise à jour du fichier CS associatifs (appels systématiques) + suivi + corrections Entrée dans la base des CS mutualistes + mise en place du publipostage pour les différents interlocuteurs Révision de la lettre d'appel et des questionnaires + suivi Edition des courriers Recherche liste CS ministère + consolidation liste viamédis Suivi au fil de l'eau + consolidation information
Budget restant à la fin du mois (et au 16/12 pour le mois de décembre)	16,25 jours	9,25 jours	6,5 jours	9,25 jours (transfert des 2,5 jours de Christophe soit 5j de consultant)

Figure 8.5. Plan de charge détaillé pour une assurance santé

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Le plan de charge est comparable à ceux décrits précédemment, il donne à voir et il calcule, il met en cohérence un temps passé au travail avec une liste de livrables produits. On note également que le temps de construction du plan de charge lui-même est mentionné dans le document, au mois de décembre (« doc suivi missions + analyse de risque »), dans une logique de mise en abyme. Enfin, le passage à un « budget restant » de 9,25 jours au mois de janvier (case en bas à droite du document) est le résultat d'une conversion des jours de travail de l'associé en jours de consultant, comme convenu entre Thomas et son client, compte tenu de la nature des tâches à réaliser.

Le jour suivant, le client contacte le consultant pour discuter de la mission sur la base de ce document. La vignette ethnographique suivante présente un extrait de leur conversation.

- [Client] *Pour être honnête, j'ai flippé quand j'ai vu ton tableau.*
- *Comment ça ?*
- *Je n'avais pas réalisé qu'il ne nous reste que 6 jours [sur 20]… parce qu'on n'a pas grand-chose à ce stade… On est toujours en train d'essayer de cadrer le projet en fait…*
- *C'est clair. On a perdu du temps suite aux changements de cap. Tu vois dans le tableau, je ne surfacture pas, loin s'en faut.*
- *Je sais, je sais.*
- *Ecoute, on peut ajuster les étapes suivantes du projet et faire un planning très clair du reste à faire, et du temps à y consacrer.*
- *Oui… et puis il va falloir que j'adapte la façon dont je t'utilise. A partir de maintenant, tu te concentres sur les tâches à forte valeur ajoutée, comme la base de données… En plus il va nous falloir du temps pour faire les tests de l'outil de géolocalisation, ça j'aurais voulu que tu t'en charges. En tous cas, il faut que le projet tienne dans le budget, je n'ai pas un jour de plus.* (Notes de terrain, janvier 2010)

Le document permet donc au consultant d'envoyer une alerte à son client sur le déroulement du projet. Le consultant utilise le dispositif comme un espace formel de communication et de négociation pour « faire réaliser » l'état d'avancement d'un processus complexe et distribué.

La feuille de temps joue ici une fonction « démonstrative » plutôt que représentative : elle fournit des preuves de la faisabilité du projet et du risque de dérive (Doganova et Eyquem-Renault 2009), contribuant de la sorte à façonner, à discipliner le client autant que le consultant lui-même. C'est d'ailleurs sur la base de la feuille de temps que le Thomas et son interlocuteur discutent des ajustements nécessaires à la bonne marche du projet : hiérarchisation des tâches, abandon des tâches à faible valeur ajoutée, etc.

6.2. Adapter le contenu de la prestation et répondre à une ambition commerciale

Ce travail de co-construction de la prestation, du client et du consultant est encore plus visible dans l'extrait suivant. Il ne s'agit plus seulement de lancer un signal pour cadrer le client, mais d'ajuster le message en fonction une série de cibles. La feuille de temps et le plan de charge contribuent ici, dans une logique comparable à celle dévoilée dans le chapitre précédent, à positionner le consultant dans un réseau d'acteurs stratégiques.

La vignette ethnographique suivante décrit les modalités de constitution du plan de charge de Thomas au cours de la mission de restructuration présentée au chapitre 3. L'enjeu pour le consultant est, là encore, de « faire réaliser » à son client que sa charge de travail est inadaptée.

Au mois de septembre, alors que les directeurs sont rentrés et que le rythme de travail s'accélère en vue des premières réunions d'info-consult, je ne parviens plus à répondre aux sollicitations de mes multiples interlocuteurs. Malgré mes horaires de travail, je suis débordé […] je m'attèle donc au travail de constitution du plan de charge, dans un fichier Excel. (Notes de terrain, septembre 2011)

Comme nous l'avons vu plus haut, la constitution du plan de charge est, pour le consultant, un moyen de « factualiser » le fait qu'il travaille trop, d'envoyer un signal sur une activité qui peine à être prise en compte par ses interlocuteurs.

Je fais l'exercice pour le mois écoulé et me livre à un travail approximatif de prospective pour le mois en cours […]. Lorsque j'envoie une première version du document à [manager], il me fait des remarques mineures sur le fond, sur la façon de qualifier les tâches, mais

apprécie globalement la structuration du document, avec cette idée de « pilotage d'une part, avec des tâches à forte valeur ajoutée, et de l'autre gestion des projets ». Son principal reproche porte sur le nombre de mois traités, car il souhaite que je me projette jusqu'à la fin de la mission […]. Je lui explique que je n'ai aucune visibilité sur mes activités, que les IRP peuvent bloquer la réorganisation, que je suis entièrement dépendant de l'avancée des travaux des directeurs, qu'il y a des projets dont j'ignore le planning. Rien n'y fait, il souhaite « absolument avoir des billes, parce que ça permettra aussi d'avoir un discours commercial auprès de [client] et de lui faire comprendre qu'il faut un manager pour [me] piloter ». (Ibid.)

Le manager oriente la constitution du plan de charge en fonction de son besoin, en l'occurrence une ambition commerciale. Il souhaite faire du dispositif un instrument prospectif qui lui permette de projeter la charge dans le temps, et serve de support formel à une négociation commerciale avec le client. Il ajoute :

D'ailleurs, toutes les tâches ConsultCorp que moi [le manager] je réalise, quand je viens te voir et qu'on discute par exemple, tu ne les as pas mentionnées, elles doivent figurer dans ton plan de charge « […] A la demande de mon manager, j'ajoute donc une ligne 'suivi ConsultCorp : réunions coach, reporting manager, suivi mission X', et détaille le plan de charge sur quatre mois ». (Ibid.)

La dimension transitive du dispositif est visible dans cet extrait : la formulation des activités, la répartition des temps et la projection des tâches sont adaptées au besoin commercial du manager. Ce dernier souhaite voir explicitement figurer son propre temps de travail dans le plan de charge du consultant pour pouvoir, dans le cadre d'une chaîne de signalement, envoyer un message au client sur sa propre activité. Et le réseau d'acteurs mobilisés par le plan de charge ne s'arrête pas là :

[Mon client] est également prévenu que je travaille à un plan de charge que mon manager pourra lui soumettre afin de discuter de la mission de manière plus factuelle. Il trouve l'idée très bonne car il pourra également s'en servir auprès de [directeur général], pour le convaincre « d'étoffer l'équipe du bureau projet » […] et lui démontrer « tout ce qu'il fait pour lui et combien l'équipe projet est investie à 200% ». (Ibid.)

Dans notre cas, le consultant travaille pour le compte d'un client payeur qui est lui-même au service du directeur général d'ENERYCORP. Ce client payeur, qui est la cible du manager, a donc lui aussi une cible particulière, qui le pousse à vouloir s'associer au plan de charge du consultant d'une part, et à adapter le signal envoyé par le dispositif d'autre part. A ce stade, les ambitions du client payeur sont assez comparables à celles du manager : témoigner de l'investissement de l'équipe et utiliser l'outil comme support d'une négociation commerciale.

Je lui montre le document, à la lecture duquel il réagit vivement : « […] Ton doc […] ne montre pas le truc le plus important […]. Il faut qu'on comprenne que tu fais de ton mieux, mais qu'il y a des trucs que tu fais en deux heures alors qu'il te faudrait une demi-journée pour bien les faire. Tu vois ton plan de charge il ne fait pas figurer ce que tu fais mal par faute de temps ». En poursuivant la discussion avec [mon client], je comprends qu'il cherche à convaincre [directeur général] « qu'on passe beaucoup trop de temps à faire de la conduite de projet, parce que les directeurs ne prennent pas leurs responsabilités, au détriment du pilotage […] ». Mon client me demande explicitement de faire apparaître cet aspect dans le plan de charge. Je transforme mes « tâches récurrentes » en « pilotage projet » et ajoute donc une dimension « écart par rapport à la cible », très indécise à mon sens, car les tâches d'administration sont potentiellement extensibles à l'infini. (Ibid.)

Le client utilise ici le plan de charge pour mettre en avant l'incapacité du consultant à se concentrer sur le pilotage des projets, compte tenu du volume de tâches opérationnelles dont il a la charge. Le dispositif fonctionne comme un support pour orienter le contenu qualitatif de la mission et plus largement la manière dont la restructuration est mise en œuvre. Au reste, on voit que le document doit maintenant prendre une forme plus subtile, qui permette l'analyse d'écart entre le temps passé à accomplir une tâche et un temps considéré par le client comme nécessaire à l'accomplissement de la tâche dans de bonnes conditions.

Le plan de charge peut servir à envoyer une multitude de messages, au demeurant intriqués : adapter une charge de travail, soutenir une ambition commerciale et en définitive, ajuster le contenu de la mission. Ces messages sont indissociables d'un émetteur et d'une cible, et il appartient au consultant, compte tenu de la transitivité du dispositif, d'être capable de les ajuster et de les combiner en fonction des exigences pratiques de la situation.

7. Conclusion : le signalement de l'activité comme opération de mise en valeur

Dans ce chapitre, nous nous sommes penchés sur une nouvelle forme de la mise en valeur du conseil en management : le signalement de l'activité par l'utilisation de dispositifs de suivi comme la feuille de temps et le plan de charge. Le travail des consultants ne se suffit pas à lui-même : il nécessite un surcroît de présence, une « factualisation » particulière ; il impose un dédoublement de l'action par l'usage d'instruments élaborés. Cette forme de mise en valeur, comme opération de signalement, oblige les acteurs à développer une capacité de témoignage exacerbée qui caractérise la pratique.

La notion de témoignage nous semble particulièrement intéressante car elle capture les enjeux complexes et la dimension performative des dispositifs de suivi de l'activité qui, non contents d'être des instruments de représentation, façonnent le contenu du service et la relation entre clients et consultants. Ainsi, s'il a passivement assisté aux événements - on peut être témoin d'un événement « malgré soi » - le témoin devient actif dès lors qu'il entreprend de rendre compte d'une situation. En témoignant, l'individu s'engage, dévoile une intention, agit sur un cours d'actions. Le témoignage doit par ailleurs répondre à des impératifs formels, à des codes ; il impose des ajustements en fonction de la situation et de la cible. On ne témoigne pas de la même manière dans un tribunal, dans un journal scientifique ou dans un repas de famille. L'individu qui témoigne n'est jamais le véhicule neutre d'une réalité objective, mais cela ne signifie pas pour autant qu'il soit un affabulateur. Simplement, il contribue à mettre en relief les faits, à apporter un éclairage particulier sur les événements. Il signale *une réalité qu'il découvre et qu'il construit*, à des degrés divers, et l'on admettra volontiers que certains faits sont plus « agentifs » (c'est-à-dire relatifs à l'agent) que d'autres, pour reprendre la formulation de Searle (1995). De la même manière, c'est par le témoignage qu'un témoin se constitue comme tel – au cours d'une performance dont le contenu, les enjeux, l'importance, la *valeur,* se dévoilent ou se précisent dans l'action. Le signalement de l'activité est donc une forme de témoignage, le consultant son propre observateur ; et ce travail réflexif de dédoublement de l'action ne consiste jamais seulement à produire la copie d'une situation qui lui serait extérieure, mais à mettre en valeur la prestation par de multiples opérations de médiation et d'attachement.

Cette forme de mise en valeur entretient un rapport étroit avec *un culte particulier de la trace* qu'on observe chez les consultants. Comprendre le signalement de l'activité « requires an insight into the creation of presences and absences » (Jones *et al.* 2004) par l'usage, une fois de plus, de dispositifs d'inscription. C'est là sans doute une conséquence directe de la forme et du contenu d'un service insaisissable dont l'efficacité, nous l'avons vu en introduction, est difficile à mesurer ex-post. La tension critique est d'ailleurs parfaitement compréhensible sur ce point : le culte de la trace est le pendant d'une culture du soupçon répandue chez les clients des cabinets de conseil[143] et chez certains consultants devenus à la longue un peu cyniques (Fleming et Spicer 2003). « Le conseil en management c'est quand même l'art de rendre des comptes » (Notes de terrain, janvier 2013), nous faisait remarquer à juste titre un consultant expérimenté. Il y a dans cette pratique, on ne peut s'empêcher de le penser, une pointe de docilité, cette *pensée sympathique* - au sens de vibrer à la même fréquence - dont nous parlions dans le chapitre cinq sur la montée en compétence du consultant, « a subtext of slavery to a particular regime or specific mode of being » selon le mot périlleux de Käremann et Alvesson (2009).

Arrêtons-nous brièvement sur ce point, afin de clôturer la discussion. Nous avons vu dans ce chapitre, comme dans les précédents, que la mise en valeur de la prestation requiert un travail actif, outillé, de la part des acteurs. Le signalement de l'activité nécessite une série de médiations et de traductions pour assurer la *continuité d'une présence* du service. Or il faut comprendre, et nous l'avons montré en détail, que ce travail opère autant sur le monde extérieur que sur le consultant lui-même, sur l'individu qui s'ajuste, se transforme, *se façonne comme un objet de valeur*. Il y a, dans le signalement de l'activité, une forme de manufacture du sujet, de domestication du consultant par lui-même, un travail identitaire (« identity work ») selon le vocabulaire des littératures critique et foucaldienne. Le conseil en management n'est pas une activité anodine - comme aucune activité certes, mais peut-être moins encore que d'autres - elle impose une transformation au consultant, lui suggère un souci particulier de lui-même.

---

[143] On l'observe aussi chez les clients des garagistes cependant !

Nous souhaitons néanmoins prendre nos distances avec certaines interprétations critiques, car si l'on observe très clairement cette transformation, cette régulation temporelle du sujet par l'intermédiaire de la feuille de temps (Anderson Gough *et al.* 2001), l'objectif (affiché ou supposé) des acteurs ne se limite pas à la constitution d'une identité sociale, à l'appropriation d'un discours professionnel ou à l'obtention de rétributions symboliques et matérielles à plus ou moins long terme. La notion de mise en valeur de l'activité ne peut certes ignorer ces éléments, mais elle doit aussi, c'est là notre objectif, rendre leur importance aux effets primaires du dispositif, que l'on pense à la comptabilité des temps, à la publicité des contenus ou à l'administration de la relation client. C'est aussi par l'usage de ce genre d'outils que les consultants « apprennent à travailler vite et bien, à être efficaces » (Notes de terrain, février 2012), comme nous le faisait remarquer sans malice un professionnel. Nous partageons ce point de vue. Et c'est pour cette raison que nous préférons utiliser les notions pragmatistes *d'enquête* et *d'engagement*, comme nous le verrons ensuite, au sens d'une relation active du sujet au monde, qui transforme et configure l'ensemble de la chaîne jusqu'aux deux extrémités.

C'est pour cette raison, enfin, que nous avions à cœur de donner à ce chapitre une tonalité ouverte, pour que la multiplicité des thèmes abordés donne à comprendre la complexité des situations empiriques. "Rather than focusing on time and space as existing on fixed and indepedent form, […] [one has] to explore a range of issues relating to the creation and assemblage of Spacing(s), Timing(s) and Acting(s). This involves understanding them with regard to the process of mediation and negotiation, the context of shifting (a shift in space and in time and also a shift in actant), and the issues of alterity, absence/presence, engagement and organizing" (Jones *et al.* 2004, p.735). C'est ainsi que nous avons cherché à comprendre le signalement de l'activité par les dispositifs de suivi, comme forme de mise en valeur de la pratique du conseil.

Conclusion générale : les consultants comme professionnels de la mise en valeur

Lors d'une conférence intitulée « utilité et attractivité du conseil : chronique d'une mutation annoncée », donnée à l'Ecole de Paris du Management en 2012[144], le Président de Deloitte France tenait les propos suivants : « Le conseil serait-il une prestation trop cher payée et dont l'utilité, dans bien des cas, resterait à prouver ? Les préjugés sur les consultants ont la belle vie, bien que cette activité ne cesse de se développer dans le monde et en France. En quoi consiste véritablement ce métier, quelles en sont les facettes, les enjeux et les perspectives ? » (Chattey 2012). Au cours d'un déjeuner organisé avec quelques étudiants du CSI[145], Bruno Latour faisait remarquer, à propos de l'efficacité d'un groupe de consultants qui, à l'époque, travaillait à redéfinir l'organisation de Sciences Po : « c'est une affaire de magie noire et de magie blanche… They are usefull, useless… Ils viennent, ils écrivent nos idées sur un tableau, ce qui est absolument nul, mais il semble qu'on ait besoin d'eux pour le faire[146] » (Notes de terrain, février 2010, en anglais dans le texte). La concordance de ces remarques est bien le seul trait commun aux deux auteurs cités, et c'est, à notre sens, un signe supplémentaire de cette interrogation qui existe, qui demeure, chez les consultants comme chez les observateurs, sur une pratique difficile à capter et dont les modes d'action alimentent une controverse. Le conseil en management est-il efficace, utile, légitime ? Les prestations sont-elles vendues trop cher ? Agissent-elles vraiment, et le cas échéant, de quelle manière ? Quelle est la valeur, la « vraie valeur » du service ? *Le conseil en management vit aux prises avec sa critique*, et cette tension permanente qui anime l'activité est finalement, nous le croyons, *caractéristique de son mode d'existence*.

C'est sur *cette controverse de la valeur du conseil en management* que nous nous sommes penchés dans la thèse, en choisissant une approche pragmatiste, pour décaler l'opposition

---

[144] Séminaire Vie des affaires, 13 janvier 2012.

[145] En l'honneur de Timothy Mitchell, à Sciences Po.

[146] En anglais dans le texte.

courante entre fonctionnalisme et critique[147]. Ainsi, plutôt que de considérer la valeur comme une propriété statique du service ou comme une représentation sociale des acteurs, nous l'avons définie comme une série d'opérations pratiques qui associent ces deux mouvements dans une logique relationnelle. C'est une position méthodologique et épistémologique significative de notre travail. Comme l'explique Hennion *et al.* (2009, Introduction), « le pragmatisme n'est pas une théorie de la pratique, c'est d'abord la reconnaissance des *pragmata* : du fait que les choses ne sont pas données, mais qu'elles se donnent dans l'action, que les situations ne sont pas définies de l'extérieur, mais qu'elles se livrent (tant aux acteurs qu'au sociologue) dans la mise à l'épreuve, et qu'elles ne sont pas finies, à tous les sens du mot ». Nous l'avons vu tout au long de notre enquête : la valeur du conseil en management émerge de la prestation « en train de se faire », d'une relation fragile entre les consultants et leurs clients, entre les acteurs et leur environnement. Pour tenter de mieux la saisir, il nous fallait aller voir sur le terrain la manière dont les choses se passent, dont les problèmes sont traités, les transformations menées. Pendant près de deux ans et demi, nous avons exercé le métier de consultant, aux côtés des acteurs. De cette plongée ethnographique, nous tirons un document dont le niveau de détail est, à notre connaissance, inédit. Certains continueront à nous reprocher la méthode, épousant une conception externe, plus explicative ou structurale de la sociologie. D'autres y verrons peut-être, nous l'espérons, une contribution sérieuse à l'étude sociale du management[148], loin du « quick and dirty job » ethnographique que l'on observe parfois (Bate 1997).

En guise de conclusion générale, nous allons revenir sur les principaux résultats exposés dans la thèse et approfondir la réflexion des chapitres empiriques, sous un angle plus conceptuel. Les points suivants seront ainsi abordés : les enjeux de la mise en valeur de l'activité de conseil, la mise en valeur comme art de l'attachement, le conseil en management comme

---

[147] On admettra volontiers que l'opposition a parfois été mise en scène à des fins de clarté, car il n'y a que les auteurs critiques pour parler de fonctionnalisme.

[148] Sur ce sujet, pour citer d'illustres références, Czarniawska (2004, p.784) explique : "In the case of organization research, participant observation means that the researcher assumes the role of an organizational member […]. This was the method adopted by Melville Dalton, who worked as a manager, Michael Burawoy, who was a machine-tool operator, John Van Maanen, who was a police trainee, and Robin Leidner, who was a McDonald's worker and a Combined Insurance trainee (Leidner 1993). These examples indicate that it is possible to carry out such studies - which are undoubtedly superior to all other types - either through exceptional luck in obtaining access or because a given workplace does not require specific qualifications".

performance, l'engagement des professionnels dans leur activité, la théorie de l'enquête, le conseil en management et le monde connexionniste. Pour clôturer, nous discuterons des apports de cette thèse pour les professionnels du conseil, de ses limites, et proposerons des pistes pour de futures recherches.

1. Les enjeux de la mise en valeur de l'activité

Considérer la valeur comme une activité est un décalage important, mais à notre sens insuffisant sur le plan heuristique. Encore faut-il parvenir à qualifier positivement les opérations de *valuation* propres au terrain que l'on étudie. Encore faut-il leur trouver une forme spécifique, qui ne cède ni à la tentation de l'économisme - la valeur est affaire d'utilité, de transaction, de coût - ni à celle du sociologisme - la valeur relève de conventions, de normes, de champs sociaux. Car le sociologisme, au même titre que son pire ennemi, dissout les spécificités des agencements observés (Callon 2013) en les présentant comme fonctionnant tous sur le même principe (Latour 2005, Çalışkan et Callon 2010).

Il s'agissait donc pour nous de parvenir à qualifier les processus de *valuation* propres au conseil en management, avec leurs appuis, leurs dispositifs, leurs arrangements, leurs agencements, leurs effets particuliers. Nous avons proposé la notion de *mise en valeur* pour rendre compte de ces processus. C'était un premier pas dans l'analyse, car la formulation retenue nous donnait une prise sur le mode d'existence particulier d'une activité traversée par des enjeux critiques et tenue par un travail de justification. Dans chacun des chapitres de la thèse, nous avons décrit et analysé une opération de mise en valeur caractéristique de la pratique du conseil en management. Sans jamais prétendre à l'exhaustivité, ce travail nous a permis de traiter différentes thématiques présentant un intérêt à la fois empirique et théorique : il s'agissait de préoccupations des acteurs, répandues sur le terrain, et de corpus importants de la littérature sur le conseil en management. La figure 9.1 présente une synthèse des opérations de mise en valeur décrites dans la thèse, de la littérature afférente et des principaux résultats de notre travail.

Thématique de la littérature sur le conseil en management	Chapitre de la thèse	Opération de mise en valeur analysée	Principaux résultats
• Marketing du conseil • Commercialisation des prestations	La singularisation de la prestation	Auto-description qui contribue à rendre le service attractif par son ajustement aux besoins des clients	La singularisation associe chez ConsultCorp deux stratégies complémentaires d'objectivation et de personnification du service
• Knowledge Intensive Firms • Formes de l'expertise • Apprentissage situé • Co-production du savoir	La montée en compétence du consultant	Capacité du consultant à se constituer dans l'action comme un professionnel compétent	La montée en compétence nécessite pour les consultants une capacité d'exploration des environnements inconnus, de mobilisation du collectif interne du cabinet et de formalisation des situations
• Autorité • Légitimité • Système-client	La production de l'autorité du consultant	Capacité du consultant à constituer dans l'action son autorité à agir	L'autorité du consultant repose sur sa capacité à s'insérer dans des chaines de délégation pour être à la fois auteur et autorisé
• Communication • Rhétorique visuelle • PowerPoint	La présentation graphique du diagnostic	Mise en relief, mise en évidence formelle d'un message qui contribue à son efficacité	L'efficacité graphique d'une présentation nécessite de composer avec trois contraintes d'effet, de précision et de composition
• Service immatériel • Suivi de l'activité • Contrôle/productivité • Calcul de coûts	Le signalement de l'activité	Justification de l'activité du consultant par l'utilisation de dispositifs de suivi ayant une fonction performative	Le signalement de l'activité à des effets multiples qui représentent et provoquent l'action en cours

Figure 9.1. Synthèse des opérations de mise en valeur présentées dans la thèse

Le tableau de synthèse présenté supra est là pour le rappeler : les opérations de mise en valeur de l'activité sont nombreuses et variées. Il s'agit parfois de présenter le caractère singulier du service par des opérations discursives qui contribuent à son ajustement aux besoins des clients. Parfois encore, c'est le consultant qui travaille à se constituer, au contact de ses interlocuteurs et des situations problématiques qu'il rencontre, comme un professionnel compétent et autorisé à agir par le collectif. D'autres fois enfin, c'est la prestation qui s'appuie sur une efficacité graphique ou sur des dispositifs de justification.

Pour diverses qu'elles soient, ces opérations présentent néanmoins une formidable unité, sur laquelle il convient de s'étendre en conclusion. L'enjeu pour le consultant *est bien toujours de composer et de faire tenir des chaînes d'action*, des réseaux sociotechniques qui portent les diagnostics, les projets et les solutions proposées. Nous avons vu comment, pour façonner la valeur du service, les professionnels travaillent à s'insérer dans une multitude de collectifs agissants, à s'assurer une position (cognitive et sociale) favorable au sein de ces collectifs, pour y circuler facilement, multiplier les liens et les points de vue, tester la validité, la

robustesse de leurs contributions et ajuster leur action aux conditions particulières de la situation. Dessiner les extrémités des chaînes d'action, en cherchant à tout prix à leur trouver un début et une fin, nous a semblé résiduel par rapport à l'étude des processus d'assemblage à l'œuvre dans la pratique du conseil. L'idée de mise en valeur implique une remise en cause de la causalité, pour se pencher sur des interactions moins nettes. Les consultants déploient un effort considérable pour se poser en médiateurs, en ajusteurs[149], en attacheurs, pour que les réseaux d'action (Czarniawska 2004) tiennent en place et se déploient.

Au reste, nous pouvons maintenant saisir pleinement la portée des attributs de la notion de mise en valeur présentés en introduction de la thèse. Rappelons-nous que nous parlions d'une pratique *constitutive*, au sens d'un travail proactif et productif de mise en relief qui augmente la réalité des phénomènes considérés. Il ne s'agit pas de penser la mise en valeur comme un phénomène discursif, symbolique, déconnecté du monde des faits et appartenant à celui, superficiel ou du moins accessoire (pour beaucoup), de la « communication ». Au contraire, la mise en valeur est un travail actif de constitution de la qualité, de l'efficacité, de la légitimité des prestations. Ainsi, nous avons vu que la présentation graphique du diagnostic est une épreuve de problématisation et d'enrôlement ; nous avons observé la dimension performative des outils de suivi de l'activité, ou la façon dont l'autorité du consultant reposait sur la mobilisation d'un réseau d'adjuvants plus ou moins techniques. Nous avions posé, comme point de départ de la réflexion, la non-dissociation de l'activité de conseil et de sa mise en relief auprès des membres du collectif ; nous pouvons maintenant dire qu'il s'agit là du mode d'existence particulier de la pratique.

La mise en valeur est une opération *relationnelle*, aussi, il faut le répéter. Elle est affaire de *rapport*, entre un client et un consultant, entre les acteurs et leur environnement technique et entre les choses entre elles. A la fois sujet et objet de valeur, émetteur et relais, c'est le travail de mise en relation constante, opéré par le consultant, qui saute aux yeux de l'observateur. La littérature ne nous contredira pas sur ce point : *la compétence relationnelle* des consultants est unanimement considérée comme la condition du succès de leurs interventions. Très peu

[149] La notion d'ajustement, dans ses multiples acceptions, est très significative : adapter avec exactitude, rendre juste, viser juste, accommoder, mettre au ton, concilier, faire concorder, combiner, arranger, disposer avec soin, habiller, parer, etc. (Dictionnaire TLF).

d'auteurs, néanmoins, se donnent la peine d'investiguer en détail la physionomie de cette compétence et maintiennent des dualismes dépourvus, à notre sens, de fondement empirique. Rappelons-nous Gadrey (1994) :

> Il serait donc justifié, comme nous le ferons par la suite, de qualifier les compétences qu'ils [les professionnels des firmes de service] détiennent non seulement sous l'angle, évidemment décisif, des savoirs formalisés à fondement scientifique, mais également en tant que compétences relationnelles, ces dernières tenant à la fois de capacités techniques ou fonctionnelles assurant une interaction efficiente (obtention d'informations) et de la capacité à obtenir des comportements (c'est-à-dire à exercer du pouvoir dans cette relation) (p. 167).

Nous espérons avoir montré que ce découpage ne correspondait pas aux enjeux de la pratique. La mise en valeur n'est pas une compétence sociale qu'on pourrait opposer à un savoir scientifique ou fonctionnel, une sorte de savoir-être fait de *soft skills* dissociables d'un savoir-faire plus *hard*. Il s'agit d'une capacité à faire tenir des réseaux sociotechniques, à utiliser des instruments intriqués dans un faisceau de relations, à produire des connaissances dont les dimensions cognitives, sociales et matérielles sont indissociables. Et comme le remarque Hennion (2012), il ne s'agit pas non plus d'expliquer les sciences par le social puisque le social lui-même se constitue à travers l'articulation des sciences, des marchés et des usages[150].

---

[150] Dans leur ouvrage sur le conseil, Gilbert et Lancestre (2008) maintiennent eux aussi une forme de dualisme, car ils semblent associer la notion de relation au domaine de la psychologie des acteurs. Nous considérons au contraire les relations comme socio-techniques. Néanmoins, l'ensemble de leur analyse consiste à proposer une description beaucoup plus nuancée de la pratique des consultants qui ne maintien guère le découpage. Les auteurs mentionnent par exemple : « il n'est pas exagéré de dire que le conseil demeure un métier de proximité ou *l'intuitu personnae* et 'l'approche relationnelle' prédominent, à condition de dépasser dans l'acception de ces termes les seules caractéristiques psychologiques des interlocuteurs. Peuvent s'y ajouter en effet un accord sur le type de conseil à opérer, une vision commune du problème, une lecture partagée du contexte et des enjeux de l'entreprise, une confiance vis-à-vis du consultant renforcée par des expériences similaires acquises dans d'autres entreprises » (p.86). A cela nous ajouterions volontiers des dipositifs matériels partagés. Un peu plus loin ils ajoutent : « la figure du consultant et sa compétence ne sont donc pas données *a priori*. Bien sûr, l'expérience acquise compte. Mais finalement tout dépend d'un processus dynamique dans lequel se confrontent offre et demande, client et consultant, afin de parvenir à un ajustement plus ou moins harmonieux et toujours fragile, parce que lié au contexte et aux exigences de la situation » (Gilbert et Simonet, 2004). Dans l'ensemble de l'ouvrage, on trouve une analyse précise des logiques d'intervention, des enjeux psycho-sociologiques de la relation, de la complexité du travail commercial, de « l'attitude d'ouverture constante » et de « l'attitude plus structurante des consultants » (p.143). La notion d'attitude structurante, qui nous intéresse beaucoup, est très anti-dualiste. Dans un ouvrage plus récent sur les outils de gestion, Gilbert abandonne néanmoins cette approche nuancée au profit d'un discours plus critique sur la « pensée consultant » (Chiapello et Gilbert 2013, p.49).

De là, d'ailleurs, il n'y a qu'un pas vers *l'encastrement matériel* de la mise en valeur dont nous pointions le caractère central en introduction : les pratiques sont outillées, elles s'appuient sur des dispositifs qui agencent et performent les appréciations et les comportements des acteurs. Comment déterminer la valeur d'une perle, nous expliquait Dewey, sans l'utilisation d'un instrument d'optique ? La réflexion est similaire ici et l'on constate le rôle crucial des technologies littéraires dans la mise en valeur du conseil en management. Au point qu'on serait en droit de contester cette notion d'immatérialité, d'intangibilité du service. Nous l'avons compris : la production pratique de la valeur du service nécessite un travail d'inscription, qui sert toujours de support, de point d'appui à l'interaction. Le clou a suffisamment été enfoncé par les théoriciens de l'Acteur-réseau pour ne pas entrer dans les détails sur ce point. Il faut néanmoins préciser que cette notion d'encastrement matériel permet, par rebond, de traiter la question « institutionnelle » : la mise en valeur répond à des routines, à des façons de faire, ses méthodes sont instituées, mais qu'est-ce qui garantit la pérennité des institutions dans le temps et l'espace sinon leur dimension matérielle ?

Le dernier attribut que nous pointions en introduction est la dimension *problématique* de la mise en valeur. Là encore, nous serons laconiques sur ce point car il lui sera dédié un développement particulier dans les paragraphes suivants. *Ce qui fait ou non la valeur d'une prestation ne va pas de soi pour les acteurs qui se lancent dans des processus d'enquête, réflexifs et outillés*. On observe une forme de normativité pratique à l'activité, mais au prix d'un effort d'ajustement constant des acteurs qui cherchent à comprendre les enjeux et contours de la situation, du problème, du besoin de leurs clients. On se rappellera ici l'angoisse de Thomas, aussi bien à choisir entre le tutoiement et le vouvoiement qu'à concevoir un outil de *people review* analytiquement juste et opératoire. On se rappellera les difficultés de Camille à produire un livrable fidèle à son intention, à trouver « ce qu'elle veut dire, son objectif, la valeur ajoutée de son livrable ». On se rappellera les difficultés des associés de ConsultCorp à définir les attributs de valeur de prestations coincées dans un territoire du milieu entre la stratégie et le SI. La mise en valeur de la prestation apparaît toujours comme *une épreuve* pour les acteurs. Le terme, emprunté au vocabulaire du CSI et plus largement à celui des STS, aurait pu être utilisé tout au long de l'argumentation. Ce n'est donc que justice, après tout, qu'il figure dans le titre de la thèse. C'est dans et par *l'épreuve* que les situations évoluent, se transforment, que les individus s'engagent. Et nous l'avons

compris, on peut difficilement être consultant « de loin », en dilettante, sans donner au métier une prise profonde sur soi : « comment croître sans perdre son âme » s'interrogent les consultants de ConsultCorp de façon éloquente. Faut-il en comprendre que l'on entre dans le conseil comme on entre en religion ? Sans doute pas, mais l'on admettra que le mode d'existence de la pratique va de pair avec une façon d'être particulière des acteurs. L'engagement dans l'activité est le pendant d'une « posture d'équilibriste », d'un travail réflexif constant de domestication du consultant par lui-même.

2. La mise en valeur comme art de l'attachement

L'enjeu de la mise en valeur consiste donc pour le consultant *à composer et à faire tenir des chaînes d'action*, des réseaux sociotechniques qui portent les diagnostics, les projets et les solutions proposées. En d'autres termes, et c'est là une conclusion forte de notre analyse, la mise en valeur se présente comme *un art de l'attachement*. C'est sur cette notion centrale dans la pensée pragmatiste - et *a fortiori* dans celle du CSI - qu'il faut s'arrêter maintenant.

Rappelons-nous la définition pragmatiste de la valeur, exposée dans le premier chapitre, comme *ce à quoi nous tenons manifestement*, comme *un comportement attestant d'un attachement à des objets tenus pour bons*. Nous saisissons désormais sa pertinence dans le cas du conseil en management. Pour que la prestation de conseil acquière, présente et maintienne une quelconque valeur, au sens pragmatiste du terme, le consultant doit consentir un effort régulier pour s'attacher son client, de même qu'il doit, si l'on peut dire, attacher ses propositions, ses livrables, à un environnement sociotechnique plus large (Callon 1992, 2013). La mise en valeur opère dans un rapport des gens entre eux et des choses entre elles, où il convient d'accorder les subjectivités, de faire tenir les désirs, d'assembler les objets, de composer avec les représentations. Hennion (2012) formule cette idée de la manière suivante :

> L'attachement, c'est ce qui fait tenir et se tenir les choses et les êtres, ce dont on est fait et ce qui fait agir. À la fois de l'inertie donc, quelque chose qui retient, mais aussi un soutien, un appui qui relance au contraire. Un attachement n'est pas une attache, un lien noué : il doit à la fois se faire et s'éprouver. À mes yeux, l'intérêt du mot est d'abord d'exprimer cette force muette de liens qui se découvrent dans l'épreuve – c'est en même temps quelque chose qu'on est et quelque chose qu'on fait, ce qu'on sent et ce dont on est une part (p.4).

Le consultant en management doit parfois travailler pour les autres, parfois faire (subtilement) travailler les autres, et l'on comprend que son action s'attache le collectif autant qu'elle s'y attache. Signaler son activité pour assurer la continuité d'une présence du service est une forme d'attachement. De même que de chercher à s'associer à un réseau d'adjuvants pour être à la fois auteur et autorisé, et ainsi donner du poids à ses actions. Ou encore de se lier à un client par un travail *ad hoc* et performatif de définition du service et de sa singularité. De même enfin que de monter en compétence par un effort de circulation dans son environnement sociotechnique direct. On l'aura compris : la mise en valeur est une forme d'attachement, propre au mode d'existence du conseil en management.

En faisant de la mise en valeur un travail d'attachement propre à l'activité de conseil, notre argument tombe dans le sillon du programme de recherche entamé par le CSI il y a plus de deux décennies et dont la constance ne se dément pas dans les travaux récents de ses représentants. Car la théorie de l'Acteur-réseau peut aisément être comprise comme une théorie de l'attachement (Latour 2000), au sens large, des actants au monde qu'ils tiennent et qui les fait tenir. D'une sociologie de la traduction, d'une science des associations, il n'y a qu'un pas vers une théorie des attachements. Elle émerge dans les années 1990[151], puis se façonne progressivement autour des questions de marché, de goût, de morale. La notion d'attachement redonne à l'ANT une morale dirait volontiers Hennion (2012) ; elle donne à voir les calculs « chauds » de l'économie, les objets du goût. Chez Callon (1998, 2000, Callon et Latour 1997), les marchés sont des dispositifs d'attachement, entre acheteur et vendeur, entre acteurs et produits, par un processus de qualification qui ajuste dans l'action les parties de l'échange. Chez Hennion (2005, 2007), l'attachement est associé à une pragmatique du goût qui, contre la sociologie critique, rend sa place aux objets et à la relation active des amateurs aux choses qu'ils chérissent. Chez Muniesa (2012, sous-presse) enfin, l'aspect performatif, la capacité d'action et de transformation des attachements est directement investiguée, avec une attention particulière accordée aux mondes virtuels.

Il y a une certaine satisfaction à retomber ici sur les terres conquises du CSI, car l'argument peut profiter de la force heuristique de nombreux travaux. Les chiens ne font pas des chats, il

[151] Voir Hennion (2012, 2013) pour un travail de généalogie de la notion dans les travaux du CSI.

faut bien l'admettre. Mais il y a aussi une certaine déception à réaliser qu'il nous aura fallu un aussi long détour pour retomber à quelques pas de notre point de départ. D'autant que cette conception de l'attachement ne va pas sans reproche, sans difficultés théoriques, exacerbées dans le cas du conseil en management. Il faut donc maintenant aborder ces difficultés de front, sans toutefois espérer leur apporter une réponse définitive. Elles peuvent être rassemblées autour de deux problèmes conceptuels corollaires : (1) le problème de la dissolution de la notion de mise en valeur dans le terrain et (2) le problème des conditions de félicité de la mise en valeur.

(1) Il faut admettre une certaine forme de circularité (au mieux) ou de syllogisme sous-jacent (au pire) dans la formulation que nous proposons de la valeur (comme activité pratique de mise en valeur) dans cette thèse, qui pourrait obscurcir la portée de l'argument si un effort de clarification n'était pas fait. Cette circularité est par ailleurs renforcée par la dimension pratique du conseil lui-même. Penser la valeur comme une activité, comme une relation entre un sujet et un objet est d'autant plus difficile quand « l'objet » en question, ici « le conseil en management », est lui-même une relation[152]. Si l'on affirme d'abord que la valeur du conseil est une activité pratique de *valuation*, puis que le conseil est une activité pratique, on peut en conclure que le conseil est donc une activité pratique de *valuation* de lui-même. Et l'on tombe dans un raisonnement circulaire, qui prend une tonalité éminemment critique et subjectiviste, ce qui n'est pas notre intention. Car il ne s'agit pas d'affirmer que la valeur du conseil, c'est le conseil lui-même qui travaille à sa mise en valeur. Il ne s'agit pas d'affirmer que tout est mise en valeur, que le conseil en management est sa mise en valeur, car dans ce cas *la notion que nous proposons se dissout dans le terrain étudié*, et perd de sa portée heuristique.

A cette objection, parfaitement fondée, plusieurs réponses peuvent-être apportées, même si elles ne suffiront pas à clore la discussion.

a) D'abord, il y a effectivement un côté récursif entre l'activité et ses opérations de mise en valeur qui, nous l'avons vu, ont un effet performatif. Cet aspect est renforcé par la dimension constructiviste de la pratique elle-même - et non de notre conception de la valeur - qui

[152] C'est dans ce contexte que les auteurs du CSI s'évertuent à décliner toute la gamme des quasi-objets et des quasi-sujets (Latour 2012).

s'apparente à une praxis hybride. Nous l'avons dit, comment comprendre une activité constructiviste sous un angle réaliste sinon en rendant compte des épreuves pratiques de sa construction ? b) Ensuite, pour être satisfaisante, la notion de mise en valeur doit être illustrée par des processus empiriques clairs et discriminants qui renvoient aux préoccupations des acteurs et aux catégories du terrain. C'est un argument central dans la pensée d'Hennion (2012) : l'attachement est un concept indéterminé, et il doit le rester pour ne jamais s'exonérer des spécificités du terrain étudié. L'auteur explique : « autrement dit, la méthode idéale ici serait l'inverse d'un idéal de la méthode. Elle consiste, en prenant le concept d'attachement comme étant lui aussi quelque chose d'indéterminé *a priori*, à l'estimer par ses effets, non par un sens qu'il contiendrait. Le traiter non pas comme un « terme » (c'est-à-dire une fin, qui appelle donc une définition), mais en redonnant son sens au mot « mot », *motum* : un mouvement » (p.4). Ainsi, les notions centrales de la thèse sont autant (sinon plus) celles de singularisation, de montée en compétence, de production de l'autorité, d'efficacité graphique et de signalement, que celles de mise en valeur et d'attachement. Nous avons essayé de les décrire d'une façon empirique à la fois précise et systématique, et c'est ce genre de travail qui doit permettre, comme nous le disions, de qualifier positivement les processus de *valuation* à l'œuvre dans la pratique du conseil. Car si l'on peut reprocher un manque de détermination à la notion de mise en valeur, on perçoit très spontanément les enjeux particuliers des opérations empiriques décrites, qui relèvent de phénomènes différenciés. Il y a une différence entre le fait de dire « le conseil est un travail récursif de mise en valeur », et le fait de prendre comme point de départ la non dissociation de l'activité et de sa mise en relief auprès des membres du collectif, pour montrer précisément en quoi consistent les opérations de mise en valeur du conseil en management et quels sont leurs effets sur la prestation. A défaut d'être des théories de la pratique, les travaux du CSI produisent des « théories empiriques », pour insensée que cette formulation puisse paraître (la lutte contre les dualismes accouche souvent de termes insensés, comme l'était aussi celui « d'ethnométhode »), dans la mesure où leur contenu heuristique, celui-là même qui permet une connaissance positive et discriminante dans le monde, ne prend sens que par et dans le travail empirique. C'est au terrain qu'il faut retourner pour faire exister des catégories conçues comme résultant de la généralisation des « acteurs-eux-mêmes ». Et c'est en ce sens que l'on peut parler d'un *art* de l'attachement,

comme d'une activité qui ne s'épuise pas dans un concept et qui se caractérise par la non contingence des signifiants[153].

2) Dans son enquête récente sur les modes d'existence des modernes, Latour (2012) se heurte doublement à un problème similaire à celui que nous venons d'exposer. Il n'y apporte pas de réponse plus satisfaisante, du moins c'est notre sentiment, mais son argumentation mérite toute notre attention car elle propose des éléments nouveaux. L'analyse du sociologue porte d'abord sur la notion de réseau, dont nous avons esquissé la parenté avec celle d'attachement. Latour (2012) cherche à se démarquer d'une utilisation trop répandue de la théorie de l'Acteur-réseau qui, si elle a permis de rendre le monde à l'immanence, de se défaire des grands partages en pointant l'hybridité, la continuité, la fluidité des choses en train de se faire, contribue aussi à *annihiler la spécificité* des phénomènes observés. Aux dangers de l'économisme et du sociologisme, concède-t-il, on pourrait ajouter celui du « réseau-logisme ». Initialement conçu pour comprendre les faits scientifiques, le mouvement s'est exporté, souvent avec justesse, parfois sans discernement, à tous les domaines à portée de main, au point que la notion a perdu de sa portée heuristique : « en étudiant des segments venus du Droit, de la Science, de l'Economie ou de la Religion, à sa grande confusion, [l'anthropologue qui utilise la notion de réseau] commence à sentir qu'[il] dit d'eux tous presque la *même chose,* à savoir qu'ils sont 'composés de façon hétérogène d'éléments imprévus révélés par l'enquête' » (p.47, emphase dans le texte). L'anthropologue décrit par Latour (2012) a perdu en spécificité ce qu'il a gagné en liberté de mouvement. Il doit donc « faire le deuil de son penchant exclusif pour un argument qui l'avait pourtant libéré de la notion de domaine distinct » (p.75), car

> nous le comprenons maintenant, cette méthode a conservé certaines limites de la pensée critique : le vocabulaire est libérateur mais trop pauvre pour distinguer les valeurs auxquels les informateurs tiennent mordicus. Ce n'est donc pas tout à fait sans raison qu'on accuse cette théorie de machiavélisme : tout peut s'associer avec tout, sans qu'on sache définir ce qui peut réussir et ce qui peut rater (p.76).

---

[153] On prend parfois l'exemple de la nuance entre science et art pour illustrer cette idée de contingence des signifiants : une théorie scientifique devrait pouvoir être traduite dans différentes langues sans être diminuée (contingence des signifiants), pas une œuvre de littérature (non contingence des signifiants). Dans les théories du CSI, le terrain est non contingent si l'on peut dire.

Ainsi, Latour (2012) cherche à redonner du corps, si l'on peut dire, à la notion de réseau, à trouver un vocabulaire qui permette d'identifier, de *caractériser les limites internes au réseau*. Il introduit donc la notion de *mode d'existence*, définie comme « un mode de l'être qui engage de façon décisive, mais à chaque fois différente, l'une des différences repérables du vrai et du faux » (p.33). Chaque mode d'existence est une ontologie particulière associée à un régime de véridiction et à ce que l'auteur appelle *des conditions de félicité*. Car à « chaque mode de véridiction, nous pourrons demander les conditions qu'on doit satisfaire pour dire vrai et faux selon son mode » (p.69) ; le « vrai » et le « faux » ne devant pas être compris ici dans une acception épistémologique classique, mais selon une définition pragmatiste souple, comme une façon propre à chaque mode de « lier vérité et réalité » (p.82).

Latour (2012) définit quinze modes d'existence distincts sur lesquels nous ne reviendrons pas en détail. On notera simplement que le mode d'existence du Droit diffère de celui de la Science, de la Religion, de la Politique, de l'Economique, etc. C'est un point important : le sociologue cherche à réintroduire des outils de discrimination dans son vocabulaire, car il admet le danger du « réseau-logisme ». En passant, et très humblement, nous voulons saluer cet effort. Parmi les quinze modes d'existence proposés se trouve un *mode de l'attachement,* qui renvoie explicitement aux êtres de l'intérêt, de la mobilisation, de la valeur ; au domaine de l'Economie[154]. Nous trouvons donc là un premier élément intéressant pour notre réflexion : si la notion de mise en valeur comme forme d'attachement peut sembler indéterminée et omnisciente dans notre terrain, c'est que nous observons une activité « par nature » Economique, c'est-à-dire dont le mode d'existence se caractérise précisément par des opérations d'attachement. Sans doute la problématique aurait-elle été différente en Droit ou en Psychologie. Et nous avons consacré des lignes, en introduction, à montrer pourquoi la question de la valeur est exacerbée dans le cas du conseil en management, par opposition à d'autres professions comparables comme celle de médecin ou d'avocat. Toutefois cet argument doit aussi être mis en perspective, car Latour (2012) admet aussitôt que l'attachement est partout, et qu'il n'existe rien de tel qu'une sphère économique détachée du monde social.

[154] D'autres modes d'existence alimentent néanmoins ce qu'on appelle couramment le domaine de l'Economie.

Mais l'auteur nous donne les moyens d'aller encore un peu plus loin. Nous l'avons expliqué supra, dans l'analyse de Latour (2012), chaque mode d'existence se caractérise par des conditions de félicité, c'est-à-dire par un moyen de dissocier le vrai du faux (au sens pragmatiste). En découvrant les conditions de félicité du mode d'existence de l'attachement, donc, ne pourrait-on trouver un instrument de discrimination applicable à notre approche de la mise en valeur ? C'est une question que l'on peut légitimement se poser. Quelles sont, selon Latour (2012), les conditions de félicité du mode d'existence de l'attachement ?

Avant de s'essayer à répondre, l'auteur cherche lui aussi à mieux capter cette notion ductile, en pointant les oppositions courantes auxquelles on se heurte lorsque l'on se penche sur la question : « est-ce que je suis intéressé par ce bien à cause de ses 'qualités objectives', ou est-ce que c'est parce que j'y suis intéressé que je lui retrouve toutes sortes de qualités, ou, enfin, est-ce que parce que d'autres m'ont « influencé » pour me « faire croire » que j'y suis intéressé ? » (p.427). Refusant de choisir, pour les mêmes raisons que celles d'Hennion (2012), c'est sur la *relation* active et performative de l'attachement qu'il concentre son attention :

> S'il y a une question que l'on n'est plus obligé de se poser, c'est celle de savoir si l'intérêt provient de l'individu, de l'objet ou de l'influence du milieu. On dira simplement que Pierre et Paul, ainsi que leurs amis et ennemis, se trouvent enchaînés, attachés, reliés, intéressés à de longues chaînes de quasi-objets et de quasi-sujets dont le déploiement surprenant fait tout le sel de cette expérience-là. L'intérêt survient impromptu. Et il attache, plus ou moins passionnément, des *gens* et des *biens*. « Carrière d'objets », « vie sociale des choses », peu importent les thèmes, ce qui compte, c'est de capter la véritable révolution copernicienne par laquelle on se confie enfin au vaste mouvement de ces chaînes pour recevoir d'elles des capacités et des propriétés nouvelles - du côté des quasi-sujets -, des fonctions et des utilités nouvelles - du côté des quasi-objets (p.428, emphase dans le texte).

Latour (2012) l'admet clairement, les êtres de l'intérêt sont particulièrement difficiles à « instituer pour eux-mêmes », car la valeur surgit toujours comme une surprise[155] de

[155] « Quelle pierre de touche peut rivaliser en subtilité avec les distinguos que chacun peut établir entre les biens et les maux, les succès et les ratés d'une nouvelle chaîne d'attachement. Qu'est-ce que le discernement d'un confesseur ou d'un psychanalyste, à côté du 'savoir acheter' d'une midinette de vingt ans capable de distinguer entre deux tissus de petites culottes la différence qui rendra, là-bas, en Chine, telle ou telle mercerie, riche ou

l'inéquivalence. Il finit néanmoins par faire cette proposition, qui nous paraît intéressante : le mode de l'attachement se définit par « la série des êtres par lesquels on doit 'passer pour' subsister » (p.439). Ainsi, si la *valuation* est un attachement qui surgit, par surprise, de l'inéquivalence, sa condition de félicité se trouve dans son *maintien* même, dans sa capacité à perdurer, à tenir, à demeurer. Reprenant l'argumentation de Latour (2012), on peut donc dire que la mise en valeur de la prestation de conseil est la condition du maintien, de la continuité, de la subsistance du consultant et de la prestation de conseil dans le système-client. En effet, comment une prestation de conseil pourrait-elle perdurer sans être, au moins un temps, singulière ou adaptée à la situation. Comment le consultant pourrait-il se maintenir sans être capable de produire une connaissance locale ou d'agir avec autorité ? Comment pourrait-il assurer la continuité de son action sans ce travail de signalement si caractéristique ? Nous le constatons sur le terrain, l'enjeu de la mise en valeur est d'assurer le maintien d'une relation sociotechnique avec un système-client, relation d'où jaillit la valeur, d'une façon toujours un peu surprenante. Rares sont les consultants qui n'ont pas vécu cette expérience *d'effondrement du service,* si terrifiante pour les acteurs, où tout à coup les choses ne tiennent plus, ne fonctionnent plus, ne vont plus, ne *valent* plus.

On trouve donc chez Latour (2012) des instruments conceptuels intéressants pour penser les conditions de félicité du mode d'existence de l'attachement, qui est celui de la mobilisation, de l'intérêt, de la valorisation. L'idée du maintien comme condition de félicité permet de jeter un éclairage intéressant sur la notion de mise en valeur, même si l'argument présente toujours une limite : celle de qualifier la félicité d'un phénomène par le fait qu'il existe (et demeure)[156], ce qui reste tautologique et insatisfaisant sur le plan intellectuel. Malgré cette longue digression et notre effort pour clarifier et asseoir la portée heuristique d'une approche pragmatiste de la valeur du conseil en management, nous conservons donc une forme d'insatisfaction. Il est clair que nous nous heurtons là à un problème philosophique – le problème du « réalisme externe » finalement – sur lequel nous reviendrons brièvement et très modestement dans les pages qui suivent.

---

faillie ? Comment qualifier le savoir-faire d'un entrepreneur capable de donner à des intérêts des replis imprévus ? » (Ibid., p.436).

[156] A sa décharge, Latour a beaucoup travaillé sur les « échecs », sur les « ratés », suivant une approche symétrique qui donne toute sa portée à l'idée de maintien.

Rappelons les avancées du développement précédent. Comment ne pas dissoudre la notion de mise en valeur dans le terrain étudié ? Comment assurer une portée heuristique à la notion ? D'abord, en considérant la mise en valeur comme un mode d'existence propre au conseil (certes performatif et récursif mais symptomatique d'une activité en particulier) ; ensuite, en caractérisant la notion par des phénomènes empiriques discriminants pour les acteurs ; enfin, en la comprenant comme une forme d'attachement dont la félicité s'apparente à une capacité à se maintenir, à faire perdurer ses effets.

Il faut le répéter encore pour lever toute ambiguïté : l'argument n'est pas de dire que la prestation s'épuise dans sa mise en valeur, ou qu'il n'y aurait rien dans le conseil en dehors des opérations décrites. Il est de faire remarquer que ces opérations sont des conditions nécessaires à « l'existence » de la prestation de conseil, au sens d'un attachement du consultant au client et à son environnement. Il est aussi d'affirmer que ces opérations sont caractéristiques d'un mode d'existence particulier de la pratique, dont il est inexact de croire que l'on peut purifier les aspects cognitifs des aspects socio-politiques.

Finalement, c'est souvent dans le propos des acteurs que le chercheur trouve les réponses les plus satisfaisantes aux problèmes abstraits qu'il se pose. A la lecture de la thèse, un consultant nous proposait la formulation suivante pour rendre compte des résultats obtenus : « les opérations décrites sont des opérations instrumentales qui permettent aux consultants de renforcer l'efficacité et l'impact de leurs prestations auprès des clients » (Notes de terrain, février 2013). Sans référence à la notion d'instrumentalité (car nous plaidons pour un continuum moyens-fins), ni à celle de renfort (car nous refusons de suggérer qu'il y aurait des opérations techniques ou logiques comme le diagnostic ou l'analyse qui pourraient se passer d'une mise en valeur, ou primeraient la mise en valeur), ni enfin à celle de client (car le client appartient à un réseau sociotechnique plus diffus), cette formulation nous conviendrait parfaitement. C'est pour son double sens de constitution active et de mise en relief que nous avions choisi le terme de mise en valeur, par opposition à celui de valorisation. On peut donc conclure que *cette thèse se penche sur des opérations performatives qui permettent d'augmenter la densité et l'impact de l'activité de conseil en management dans les systèmes-clients.*

3. Le conseil en management comme performance

Cette discussion de la notion d'attachement et des conditions de félicité du mode d'existence de l'attachement chez Latour (2012) nous donne maintenant les moyens d'aborder une autre notion centrale de notre recherche : celle de *performativité*. Tout au long de la thèse, nous avons eu recours au terme, sans toutefois en dessiner les contours de manière précise. La notion de performativité est au cœur d'une littérature abondante (voir Muniesa, sous presse, pour un travail complet d'exégèse) qu'il n'est pas question d'investiguer ici. L'objectif de cette section est d'apporter de brefs éléments de clarification sur les raisons qui nous poussent *à considérer la prestation de conseil comme une performance.*

D'emblée, nous souhaitons marquer notre différence avec l'usage que fait Clark (1995) de la notion, présenté dans le premier chapitre, comme forme presque théâtrale de management des impressions. Il y a très certainement une part de mise en scène, au sens goffmanien du terme, un travail de production de sens dans la mise en valeur de la prestation de conseil, mais cette idée nous semble trop restrictive. Maister (2007, p.71) fait la remarque suivante : "As all clients do I consider style, manner and above all *attitude* in choosing a professional service provider […] It is important to note that while good are consumed, services are experienced". Nous partageons cette idée. Pour autant, peut-on dire que l'expérience du service repose sur une mise en scène, sur une performance esthétique ou une manipulation des impressions ? Nos résultats nous poussent à croire qu'elle se fonde plutôt sur une expérience pratique, sur un travail d'attachement. Ainsi, dans cette thèse, la notion de performativité renvoie à une *forme d'accomplissement pratique du service d'où émerge, toujours par surprise, la valeur de la prestation*.

Dans son ouvrage recent, « The Provoked Economy: Economic Reality and the Performative Turn », Muniesa (sous-presse) pointe la polysémie de la notion de performativité qui renvoie à la fois à un savoir opérationnel, à la pragmatique du langage, aux effets de la science, à la modernité réflexive et à la théâtralité de la pratique. Après un travail virtuose – car très périlleux – de clarification, il propose de distinguer quatre grands « blocs » de travaux qui dessinent les contours de la notion :

> The first of these blocks is about an emphasis on technical performance in the achievement of tasks and operations, an emphasis that partakes of a distinctively postmodern type of applied, industrial, entrepreneurial, managerial, operational knowledge. The second block is about the institutive capacities of science, about how scientific ventures provoke, set up, prepare or instantiate the realities under scrutiny, in contrast with a view of science as depiction. The third block is about enactment, about a theatrical understanding of the idea of representation, and about the active play and display of meaning in the ordinary work of making sense of things, of people and of oneself. The fourth block is about the practical efficacy of signs, their action, their articulation in enunciation apparatuses that serve the purpose of getting things organized and done, which correspond to a semiotic (and at the same time materialist) view of organized practice (Ibid., p.22-23).

La touche pragmatiste de l'ensemble de ces courants est visible, et l'auteur cherche à la capturer en deux propositions convaincantes : « reality as effectuation and signification as act » (p.23). Chacun d'entre eux, à sa manière, a informé notre appréciation de la mise en valeur de l'activité de conseil : nous avons vu en quoi, par exemple, elle relève d'une quête d'efficacité pratique menée de concert par les consultants et leurs clients ; en quoi la pratique du conseil est une praxis hybride qui transforme le monde par des instruments de représentation ; nous avons compris l'effet sémiotique de ces instruments qui fonctionnent comme des vecteurs de sens et produisent une action collective cohérente.

Toutefois, s'il ne fallait garder qu'un de ces blocs, c'est le premier que nous choisirions. Ce n'est peut-être pas le plus subtil sur le plan intellectuel[157], mais c'est sans aucun doute le plus proche de la préoccupation des acteurs. C'est donc ainsi que nous voulons penser, avec eux, la prestation de conseil comme une *performance entièrement tendue vers un enjeu d'efficacité pratique qui ne préexiste pas à son accomplissement*. Nous l'avons montré : il n'y pas de recette *a priori* pour produire cet attachement qui surgit, inopiné, des configurations de la situation, celle-là même qui se découvre à mesure qu'elle est construite[158]. Et c'est toujours dans les moments de relâchement, quand le consultant s'est laissé aller à croire que toutes les

---

[157] Sinon pour donner prise à une critique de la performance managériale et de la logique industrielle d'optimisation, ce qui est l'intention de Lyotard (1979).

[158] Voici comment Latour (2012) le formule : « Quel est donc le saut, l'Hiatus, le gap, qui couvre d'un bond vertigineux ce mode des attachements. Mais c'est l'incommensurabilité des biens et des moyens de se les approprier, l'hétérogénéité des attachements et l'irruption soudaine de la valeur. Nous l'éprouvons constamment, cela nous surprend toujours. Nous ne nous savions pas si intéressés par ces biens ; nous ne nous savions pas si démunis devant ces désirs ; nous ne savions pas que ça valait tant ou si peu » (p.434).

conditions du succès étaient réunies, qu'il *réalise* qu'*en fait* ça ne suffisait pas, et que cette fois-ci il fallait autre chose. Pour anecdotique qu'elle soit, l'expérience du tutoiement présentée dans le troisième chapitre est éclairante, et aucune étude quantitative n'aurait pu nous être utile sur ce point. « C'est une question d'expérience » diraient les professionnels, un « art de faire » dirait de Certeau (1990). Et le mécanisme est similaire sur les aspects plus outillés du métier, où la mise en place d'un tableau de bord prospectif relève d'un travail politique de définition d'une méthode de calcul ; où tout à coup, le consultant se rend compte avec incrédulité que c'est son outil Excel qui va convaincre les IRP du bien-fondé de la restructuration. Quand Thomas demande à ses clients ce qu'ils considèrent comme un bon consultant, la réponse est toujours similaire : « celui qui répond à mes besoins, et un peu plus ! » (Henri, Notes de terrain, juin 2013), puis vient le classique « ça dépend ! ». La prestation de conseil a ceci de particulier que *sa performance précède son essence*, pourrait-on dire en reprenant Latour (1999) qui emprunte au modèle actanciel de Greimas. La compétence des acteurs qui interviennent, leur capacité à agir est « acquise » dans l'événement ; les acteurs ne sont rien d'autre que la liste de leurs effets qui émergent à l'intérieur et à travers l'événement, qui apparaît comme une épreuve d'agencement susceptible de maintien ou d'effondrement. Il faut le dire, nous avons observé dans la prestation de conseil, et dans ses opérations pratiques de mise en valeur, un accomplissement remarquable, au sens d'une prouesse de la part de ces gens-qui-font-des-choses, qui emploient toute leur énergie et leur intelligence à faire tenir des chaînes d'action. La prestation de conseil est une performance, en ce sens que quand les chaînes d'action à l'œuvre ont tenu, les acteurs se congratulent et se disent « chapeau, c'était pas gagné ! ».

Ceci posé - la performance comme accomplissement de l'efficacité sanctionnée par le maintien -, on peut entrer dans le détail des effets performatifs du service et des outils, et utiliser à profit la richesse de sens qu'offre le terme. Il faut encore le marteler : la prestation de conseil est une opération constructiviste, discursive, qui utilise abondamment les technologies littéraires et des instruments de représentation. Prendre au sérieux sa valeur, c'est investiguer les effets de ce genre d'outils, leur capacité de médiation, leur sémiotique particulière. Nous l'avons fait dans chacun des chapitres, en nous autorisant le recours à la notion de performativité dans un sens proche de celui porté par les littératures sur la science et sur le rôle des signes dans les opérations d'organisation (blocs deux et quatre décrits par Muniesa, sous-presse).

4. L'engagement des consultants dans leur activité

Mise en valeur, attachement, performativité : poursuivons notre discussion en tirant ce fil intellectuel. Il nous amène logiquement vers une dernière notion centrale de la thèse, *celle d'engagement*, dont il faut dire quelques mots en conclusion. Si la prestation de conseil est une performance d'où surgit la valeur, susceptible de maintien ou d'effondrement, on comprend mieux pourquoi l'engagement des consultants dans leur pratique est si fort. Et nous l'avons compris dans chacun des chapitres empiriques de la thèse : ce qui fait la valeur d'une prestation de conseil ne va pas de soi pour les acteurs qui se lancent dans des processus d'enquête qui, sur le plan personnel, sont loin d'être anodins. C'est pour cette raison que l'on ne peut approcher la littérature sur le conseil en management sans se trouver confronté, en permanence, à des notions comme celles de « travail identitaire », de « construction de soi », de « production de la subjectivité », ou dans des formulations plus critiques à celles de « culture du stress », « de contrôle », etc. Ce sont aussi des thématiques très présentes sur le terrain. Nous-même avons utilisé à plusieurs reprises la métaphore de « l'équilibrisme » ou celle de la « domestication de soi », de la « transformation de soi » en référence à cette idée, sur laquelle plusieurs remarques peuvent être faites.

En nous penchant sur la relation qui attache les parties, nous avons montré que les opérations de mise en valeur participent de la transformation du sujet. La mise en valeur de la prestation de conseil est aussi une mise en valeur du consultant lui-même. Dans l'action, les professionnels se façonnent à la fois comme sujets et comme objets de valeur – « faire monter en compétence des profils à 500 euros » disait cette consultante en introduction. Il y a, nous l'avons suggéré à maintes reprises, un accomplissement ontologique particulier chez les professionnels qui s'engagent dans les missions de conseil. L'activité demande, pour le consultant, une forme de domestication de soi par soi, dans son rapport avec les outils, dans son contact avec le client. Elle peut prendre une tonalité négative parfois, car il s'agit d'ajuster son action à des contraintes extérieures, matérielles ou sociales. Il faut dans certains cas accepter de se plier à « la tyrannie du PowerPoint et du tableur Excel » disent les professionnels, surtout les premières années. Il s'agit de faire sienne une forme de docilité subreptice - c'est-à-dire qui se fait « furtivement et de façon déloyale » (Dictionnaire TLF) - car supérieurement intelligente ; il faut apprendre à mettre de côté ses intentions personnelles au profit d'un engagement supérieur. « Les clients sont tous des cons, ils ne savent pas bosser,

ils n'ont rien compris ! ». Entre eux, en parole, les consultants sont toujours d'accord ; dans les faits les choses sont plus compliquées, et un praticien ne fera sans doute pas long feu s'il campe sur ses positions, s'il ne sait pas ruser et sacrifier un peu de terrain, un peu de lui-même.

Nous préférons néanmoins ne pas retenir les formulations trop critiques, car il n'y a jamais, en dernier ressort, d'abdication du sujet ; il s'agit plutôt d'une capacité à s'adapter, d'un travail précis d'attachement qui requiert un mouvement permanent de soi, une fluidité de soi, « un grand écart social et intellectuel » disaient les associés de ConsultCorp. Nous avons souvent entendu, sur le terrain, le terme habile « d'entrepreneur » pour toucher cette idée, par exemple lorsqu'un manager de ConsultCorp nous faisait remarquer que le conseil est pour lui « une sorte d'entrepreneuriat sans risque financier » (Notes de terrain, février 2013). Le risque financier en moins, peut-être, mais pas le risque ontologique. Car il s'agit bel et bien de s'entreprendre ou de s'entre-prendre devrait-on dire : d'engager une action avec les autres, de tenter de séduire, d'exécuter quelque chose de risqué. Pour cette raison, nous préférons les termes de transformation ou d'engagement car ils renvoient plus fidèlement, dans une logique pragmatiste, à ce « rapport opératoire au monde » dont parle Alexandra Bidet (2011). Les valorisations émergent du travail en train de se faire, et c'est dans ce rapport direct aux gens et aux choses que les travailleurs trouvent des sources d'engagement. Les sciences sociales ont négligé « la normativité inhérente à l'activité, elles ont tenu le sens pour extrinsèque, soit à la manière des économistes en l'identifiant au but ou à la contrepartie du travail, soit sur un registre expressif, en l'identifiant à une totalité perdue ou en devenir – l'identité, la satisfaction, l'œuvre « (Ibid., p.13). Et c'est aussi ce rapport opératoire du consultant au monde que nous avons cherché à découvrir dans les opérations de mise en valeur présentées dans la thèse.

Cette conception de l'engagement est, à n'en pas douter, un reliquat de notre position méthodologique. « Comment un chercheur aussi engagé dans son terrain pourrait-il esquiver une discussion de cette nature sur l'engagement des acteurs ? », se demandera à juste titre le lecteur malicieux. Néanmoins, nous pensons avoir suffisamment montré l'importance du sujet dans la littérature et chez les acteurs, avoir suffisamment cherché à décentrer l'analyse pour que l'on nous pardonne ce biais, plus profond et plus complexe qu'un simple « transfert » ou qu'une vulgaire « projection ». Car c'est surtout, et il faut le préciser enfin, un pur reliquat de

notre conception pragmatiste du monde, inspirée par *la théorie de l'enquête* de John Dewey[159].

5. Une (brève) digression sur la théorie de l'enquête de Dewey

C'est ici que nous avons choisi d'en dire un mot, à la toute fin ; à chaque moment de l'argument nous aurions pu en discuter, mais n'est-il pas d'usage, avec raison, de garder le meilleur pour la fin ? Il s'agira néanmoins d'être très bref : que les choses soient claires, l'objectif de cette section n'est pas de « faire » de la philosophie, au sens académique du terme, nous n'en avons certainement pas les moyens. Mais l'on peut s'autoriser une brève incursion sur ce terrain tant qu'il permet d'aborder des questions importantes pour les acteurs, des questions de philosophie pratique si l'on veut. Est-ce que mon travail en vaut la peine ? Est-ce qu'il a « réellement » de la valeur ? Comment comprendre l'efficacité de mon intervention ? Est-ce que mon diagnostic est vrai ? Ces interrogations sont omniprésentes sur le terrain. Et les notions de *valuation*, d'attachement, de performance et d'engagement sont, en un sens, des pistes pour y répondre. Elles reposent sur un socle philosophique commun dont il faut dire un mot.

L'objectif affiché de la philosophie de Dewey (et de James) est la lutte contre les dualismes : entre le sujet et l'objet, entre la pensée et l'action, entre la recherche et la pratique, entre la science et le sens commun. Il définit l'enquête comme *"the controlled or directed transformation of an indeterminate situation into one that is so determinate in its constituent distinctions and relations as to convert the elements of the original situation into a unified whole*" (Dewey 1938, p.104). L'enquête est un rapport continu du sujet au monde, par lequel le sujet et le monde se façonnent mutuellement. Elle naît du doute, d'une situation indéterminée, singulière et existentielle à laquelle le sujet veut trouver une solution. La première étape consiste à problématiser la situation. Sans problème on « tâtonne dans le noir », fait remarquer l'auteur. La problématisation est la première des opérations par laquelle les constituants d'une situation sont réorganisés. Au cours de cette opération toutefois,

[159] Nous n'entrerons pas ici dans une discussion détaillée sur les différentes idées maîtresses et différents courants du pragmatisme. Sur ce sujet, voir par exemple Lapoujade (1997) ou Cometti (2010). Nous faisons ici explicitement référence à la pensée de Dewey et, dans une moindre mesure, à celle de James et de Peirce.

l'enquêteur ne se pose pas comme un spectateur du problème ; il est en transaction avec lui, avec la situation dans laquelle il est engagé. Une fois le problème posé, il s'agit de proposer des solutions, c'est-à-dire d'avancer des idées définies comme des « modes de conduite » dont la félicité est pratique et fonctionnelle. En cas de succès, ces modes de conduite permettent au sujet de parvenir à un état de relative stabilité jusqu'à l'apparition d'un nouveau processus d'enquête.

Cette théorie de l'enquête, esquissée ici à très gros traits, embrasse avec une unité et une force remarquable l'ensemble de l'œuvre de Dewey, qui porte sur des sujets aussi variés que l'art, la connaissance, la démocratie, l'éducation et… la valeur. Rappelons-nous la définition qu'il donne de la *valuation* dans sa *Theory of Valuation* de 1939, présentée dans le premier chapitre, sortie un an après sa pièce maîtresse : *Logic : The Theory of Inquiry*. La *valuation* renvoie aux « règles d'une procédure méthodique pour conduire les investigations qui doivent déterminer les conditions et les conséquences de différents modes de comportements » (Bidet *et al.* 2011, p.156). La félicité de la *valuation* est pratique et fonctionnelle, elle se caractérise par l'attachement. L'argument est absolument identique. On trouve néanmoins dans sa théorie de l'enquête une réflexion plus poussée sur la question du « constructivisme » qui nous intéresse ici car elle permet d'étayer un argument énoncé supra.

Ainsi, si Dewey conçoit l'enquête comme un phénomène transactionnel, continu (« open-ended ») et intrinsèquement social (« inherently social »), il n'en n'est pas pour autant « constructiviste » au sens où on l'entend classiquement. « We are doubtful because the situation is inherently doubtul » (Dewey 1939, p.106) affirme-t-il. Il faut admettre une certaine obscurité dans ce genre d'argument, obscurité que l'on retrouve dans de nombreux travaux du CSI et qui ont valu à Latour d'être parfois qualifié de constructiviste. Comment la situation (ou la réalité ou le problème) peut-elle être caractérisée d'abord par ses propriétés relationnelles et être en même temps « out there » ? Dewey cherche néanmoins à concilier son approche avec un réalisme externe, d'une façon que Schön (1992) décrit ainsi :

> Dewey treats human inquiry as continuous with the biological transaction between organism and environment, hoping in this way to establish an objective basis for describing both what is problematic about problematic situations and what is determinate about their resolution. As a consequence of his biological strategy for warding off the specter of relativism, Dewey never fully confronts the ontological differences in our ways of seeing situations and construing them as problematic or

> not […]. He is not constructivist, along the lines laid out by thinkers like Jean Piaget and, more recently, Nelson Goodman. He is well aware, it is true, that our constructed problems determine what facts we select for attention, and that our ways of constructing problems from problematic situations are subject to variation from culture to culture, person to person, time to time, and context to context. He appears, however, to hold a robust belief that «observed facts» being just what they are, judgments about problems can be tested against them (p.122).

C'est une digression à laquelle nous tenions, et dont nous laissons la conclusion ouverte à l'appréciation du lecteur. Nous voulions simplement étayer cette idée qu'une conception pragmatiste des faits n'oblige pas à renoncer à une épistémologie réaliste, du moins dans la pensée de Dewey. On peut être le père de la théorie des *speech acts* et défendre mordicus une épistémologie classique, tout en admettant différents degrés d'agentivité dans les faits (Searle 1995). La nuance est grande entre une vision réaliste d'un phénomène constructiviste, et une épistémologie constructiviste de bout en bout. Le réel existe *et* (non pas ou) il faut le faire advenir dit Hennion avec pédagogie. Mais il faut alors admettre que les plurivers de James présentent une forme d'unité externe. C'est néanmoins sur une remarque rieuse et (ambiguë) de Latour (2012) que nous terminerons car, comme souvent, elle résume la situation avec brio :

> Que le poing des rationalistes s'abatte sur la table de l'amphithéâtre pour affirmer que les « lois physiques sont là, Messieurs les relativistes, que vous le vouliez ou non ! », c'est émouvant, car on voit bien ce qu'ils veulent dire malgré leur calamiteuse épistémologie : ils souhaitent que le monde auquel on accède enfin par les chemins de l'objectivité savante ne soit pas fait de main d'homme, qu'il ne dépende pas de ma « volonté à moi » et que, néanmoins, on puisse s'en approcher de *plus en plus* près pour le saisir. Et comment ne pas être d'accord ? Mais que le poing d'un manager s'abatte à la fin d'une présentation *Powerpoint* et que le dernier *bullet* tranche la dernière *bottom line* pour dire « qu'il n'y a plus à discuter », qu'il n'y a pas d'autre solution possible, que ceux qui sont le plus directement concernés doivent s'éloigner de l'inspection de tous les scripts, voilà qui est infiniment plus énigmatique (Ibid., p.449, emphase dans le texte).

6. Conseil en management, monde connexionniste et question morale

Notre réflexion approche maintenant de son dernier mouvement. En introduction, nous avions considéré qu'il n'était pas insensé de faire du consultant une figure de proue du monde connexionniste, de cette *cité par projets* qui caractérise l'esprit du capitalisme contemporain.

Nous avions conjecturé que l'étude empirique de la pratique du conseil en management nous permettrait de mieux comprendre la façon dont les « grands » de notre monde économique fonctionnent et se maintiennent, comment ils parviennent à multiplier les connexions, en quoi consiste « concrètement » leur capacité rhizomatique. On comprend maintenant, du moins nous l'espérons, toute la portée de l'argument, sur lequel il faut faire quelques remarques conclusives.

On ne peut qu'être frappé par la justesse de l'analyse de B&C (1999) et par la proximité entre leurs conclusions et les enjeux pratiques de l'activité de conseil. Les consultants sont passés maîtres dans l'art de la médiation, de l'ajustement, de la polyvalence, de la flexibilité, de la présentation de soi, de la mise en relation, de *l'attachement*. Les opérations pratiques de mise en valeur que nous avons étudiées sont, en un sens, les mots, les phrases et les paragraphes, si l'on s'autorise la métaphore, de cette grammaire d'action que décrivent les deux sociologues. Il y a très certainement une différence de fond entre leur position et la nôtre, nous allons y revenir, néanmoins à ce stade c'est sur leur compatibilité que nous voulons nous arrêter.

Le monde connexionniste obéit à des enjeux de circulation et d'attachement. Hétérogénéité et multiplicité des liens d'une part, capacité à les faire tenir de l'autre. La valeur naît de la mise en rapport, de l'ajustement des inéquivalents, de la combinaison des incommensurables disait Latour (2012). L'idée n'est pas incompatible avec celle de B&C (1999). Faire proliférer les liens d'une part, s'engager pour vérifier leur qualité et assurer leur maintien d'autre part. C'est ce maintien qui est la condition de félicité du mouvement et de la médiation, en permanence menacé par le risque de dissolution. Les opérations de mise en valeur décrites dans la thèse, donc, nous permettent de mieux comprendre les mécanismes d'attachement caractéristiques de la cité par projets et du capitalisme contemporain. *La singularisation, la montée en compétence, la production de l'autorité, l'efficacité graphique et le signalement de l'activité sont des opérations qui illustrent la façon dont fonctionne le travail de mise en relation caractéristique de l'économie du service et du monde économique actuel.*

Datson et Galison (2007) nous montrent avec beaucoup d'intelligence que les représentations du monde sont indissociables d'une conception particulière de la subjectivité. Apprendre à observer et à représenter, c'est à la fois acquérir une manière de voir et un ethos. Les perceptions, les valeurs et les jugements sont calibrés et cimentés par la répétition d'infimes

actes d'observation et d'attention. Dans la cité par projets, ce rapport au monde - ou à la connaissance pourrait-on dire - c'est la performativité du savoir, au sens d'un accomplissement et d'une efficacité pratique ; cet ethos particulier, c'est le moi fluide, docile et entrepreneurial que l'on observe chez les consultants[160]. Dans le monde connexionniste, l'accomplissement de la performance exacerbe l'impératif d'engagement et de présentation de soi. Rappelons-nous la remarque de B&C (1999) : la figure négative du monde réticulaire n'est plus *celle de l'exploitation mais celle de l'exclusion*. L'enjeu n'est plus de se libérer du contrôle, mais de s'engager totalement pour faire proliférer et tenir les chaînes d'action qui façonnent le sujet à mesure qu'il les façonne en retour.

Il y a néanmoins une différence entre pointer les règles d'une grammaire d'action, identifier des principes de justification qui servent à déterminer la grandeur des êtres, et observer en pratique les opérations de mise en valeur de la prestation de conseil pour illustrer un mode de fonctionnement plus large.

Certains feront peut-être de cette thèse une preuve parmi d'autres de la pertinence du modèle de B&C (1999), une analyse sous-jacente à la méta-analyse qu'ils proposent. Après-tout, est-elle autre chose que le compte-rendu laudatif d'un consultant sur le travail de ses semblables ? L'attachement peut-il être pensé comme une ressource théorique transitoire ou comme le résultat plus profond d'une compréhension empirique de la liaison des êtres ? C'est au lecteur d'en juger[161].

---

[160] Les travaux de Datson et Galison (2007) étudient l'évolution de la notion d'objectivité en se penchant sur la fabrication des images scientifiques. Le recours à leur argument est ici assez libéral. Pour les auteurs, le processus de fabrication de l'image scientifique (et donc le rapport des savants au monde et à la connaissance) fait partie intégrante de la fabrication du soi scientifique. Les auteurs s'amusent de l'univers mental des modernes structuré autour de la dichotomie entre deux territoires opposés et symétriques : l'objectif et le subjectif. Ils suggèrent de mettre en perspective les vertus épistémiques comme l'objectivité avec des types de moi connaissant (le moi dynamique et centré sur la volonté au XIXe, le moi friable et fragmentaire de la psychologie sensationnaliste au XVIIIe, le moi des processus inconscients de perception et d'intuition au début du XXe etc.). Les auteurs terminent l'ouvrage par une discussion des images relevant de la nanomanipulation, que l'on pourrait qualifier de « performatives » au sens où elles brouillent la frontière entre représentation et intervention. Ces nouvelles images sont le pendant d'un soi « techno-industriel » – une figure hybride qui emprunte beaucoup à l'ingénierie, aux applications industrielles et même à des ambitions artistico-esthétiques.

[161] Le fond de l'opposition entre les théoriciens de l'ANT et les conventionalistes ressemble à un problème bottom-up vs top-down. Pour les premiers, c'est les principes ou point stables qui sont rares (mobiles, repris, à réinstaurer sans cesse, se dégageant des épreuves hétérogènes qui ne cessent de changer la donne), et le côté *messy* des situations qui est la règle : une vision du monde comme relations à faire, à éprouver, avec attachements-détachements, etc. Pour Boltanski et Thévenot c'est l'inverse, le monde est ordonné (et pluriel, certes), les épreuves font apparaître cette grammaire sous-jacente, et les « principes » incompatibles qui nous

D'autres nous reprocherons encore d'avoir utilisé la métaphore de l'attachement pour expurger la question morale. Car enfin, voilà quatre cent pages que nous parlons de mise en valeur sans jamais avoir abordé la question *des valeurs* des consultants, la question du Bien et du Mal. Car il ne faut pas sous-estimer la portée critique de l'analyse de B&C (1999), qui trace les contours d'un nouvel esprit du capitalisme pour finalement en souligner le caractère pernicieux. Le nouvel esprit du capitalisme a digéré la *critique artiste*, il s'est déplacé, mais ne demeure-t-il pas un instrument d'aliénation ? A aucun moment de l'analyse, on pourra nous le reprocher, nous n'avons cherché à savoir « si c'est Bien ou si c'est Mal » de faire une restructuration ou d'optimiser le fonctionnement d'un hôpital ?

La raison est simple : à aucun moment, dans le cours de leur activité, Thomas ou ses collègues n'ont abordé cette question de front ou de cette manière. Notre analyse n'évince pas la question morale, bien au contraire, elle montre avec justesse la façon dont la question de la valeur se pose aux individus engagés dans l'action - en refusant avec Dewey l'opposition entre appréciation et évaluation, entre valeur au singulier et valeurs au pluriel. Villette (2003) fait la remarque suivante :

> On peut observer que le dilemme critique-adhésion traverse toutes les personnes impliquées dans la vie des entreprises, y compris les consultants eux-mêmes. […] Le consultant qui déploie toute sa virtuosité technique pour la réalisation d'un projet de système d'information qui induira à terme la suppression de plusieurs centaines d'emplois est le même qui, le soir, dénoncera avec vigueur les abus du système, la tyrannie du court terme et le manque de responsabilité des dirigeants. Les personnes qui exercent le métier de consultant sont particulièrement exposées à ce genre de contradiction interne, car elles sont plus que d'autres « entrepreneurs

---

gouvernent, eux-mêmes établis, formulés, épurés par les philosophes et les institutions du passé : plus on se bat, plus ces grands principes reviennent au devant de la scène, et moins ils sont composables, sauf comme compromis instables. Il reste chez les conventionnalistes, à notre sens, une position surplombane déguisée, qui leur donne, par certains aspects, une tonalité structuraliste. Et l'on peut s'interroger sur la propension des textes de Bossuet ou de Saint-Simon à nous faire agir à distance! Si leur contribution est déterminante (épreuves, compétence des acteurs, « critique de la critique » via le pluralisme des valeurs, d'où l'impossibilité d'en critiquer une sans le faire au nom d'une autre, etc.), elle est finalement assez éloignée de la philosophie pragmatiste américaine, dont les théoriciens de l'ANT sont beaucoup plus proches (Antoine Hennion, communication personnelle).

> de leur propre personne ». […] On peut estimer que les consultants incarnent l'homme libéral moderne par excellence. En même temps, ils sont bien placés pour connaître de première main les impasses, les contradictions et les bavures du système, et disposent des moyens intellectuels de les comprendre et de les analyser. Entre cynisme et responsabilité, fierté et dépression, fragilité professionnelle et carrière à succès, leur condition n'est pas toujours facile et souvent ambiguë (pp.126-127).

Nous ne partageons pas cette conception binaire de « la morale du jour » par opposition à « la morale du soir » qui, sur fond de critique politique et sociale, fait du consultant un être traversé par des « contradictions internes », et le présente au mieux comme un ennemi de l'intérieur pris sous le joug du « système », au pire comme le suppôt d'un libéralisme hypocrite. Rendons un peu de liberté à « l'homme libéral moderne par excellence » ! Nous pensons au contraire que la question morale est un enjeu pratique d'une complexité infinie, que les contradictions qui traversent le consultant sont au moins aussi externes qu'internes, et qu'elles s'expriment dans chacune des opérations de mise en valeur qui façonne le service.

La question de la morale se pose aux acteurs en des termes pratiques : le consultant cherche à se maintenir, à faire tenir un projet, à définir les bonnes catégories analytiques ou à produire de l'assentiment ; il cherche un rapport opératoire au monde qui tienne à la fois compte de son appréciation et de son évaluation des faits ; il cherche à « bien faire les choses » dans tous les sens du terme, et les choses bien faites sont celles qui fonctionnent, pour les clients comme pour lui. La morale est un enjeu pratique d'adhésion et d'accomplissement, à la fois plus individuel, plus distancié des grands récits ou d'une moralisation béate, et en même temps plus près d'un péril ontologique pressant et continue. Le conseil vit aux prises avec sa critique, c'est son mode d'existence, les consultants composent en permanence avec une justification pratique de leur activité. Qu'ils soient plus ou moins favorables à telle ou telle théorie politique ou économique n'est pas la question ; ils n'en ont pas pour autant plus ou moins de morale. Ils n'ont en tout cas certainement pas une position qui les rendrait complice d'une certaine morale plutôt que d'une autre. Comme nous tous, ils cherchent à faire tenir leurs projets, à s'attacher les gens qui comptent, à produire les bonnes catégories pour agir dans le monde. La morale est entièrement dans le monde dirait Latour (2000, 2012), il n'est pas de principe supérieur qui existe hors de son actualisation, la morale est une activité à la fois appréciative et évaluative, *c'est un fait* affirmerait Dewey. C'est là une conception qui aura beaucoup de détracteurs, mais il faut au moins lui admettre une vertu, celle du réalisme :

elle se méfie des grands récits, des grands principes et des ordres fabriqués, sans dissoudre la volonté du sujet. Et il y a sans doute autant de maladresse à dénoncer « ceux qui tirent les ficelles » qu'à faire de l'économie un « processus sans sujet » : les mondes économiques sont des processus truffés de sujets qui composent, en pratique, avec la question morale.

7. Apports de la thèse pour les professionnels, limites et pistes de recherches futures

7.1. Apports de la thèse pour les professionnels

Ayant évolué pendant près de trois ans dans le milieu professionnel que nous décrivons, nous avons rencontré un nombre considérable de praticiens au cours de notre recherche. A chaque fois, la question des « apports » ou de « l'intérêt » de la thèse pour les professionnels du conseil en management s'est posée. Nous nous sommes fréquemment exposé à la critique professionnelle des travaux académiques. Cette critique a toujours été profitable, même s'il a parfois fallu s'en démarquer pour tenir la posture intellectuelle de notre étude.

La question de l'apport de la thèse pour les professionnels s'est posée, grossièrement, de trois façons, formulées par les consultants de la manière suivante. « En quoi cette thèse va-t-elle me permettre de mieux comprendre le conseil et de devenir ainsi un meilleur consultant ? Comment étendre les résultats de la thèse aux problématiques des managers au sens large ? Comment faire pour 'packager' les résultats de la thèse de telle sorte que l'on puisse les vendre ? » (Notes de terrain, février 2013).

Nous refusons de penser que seuls les travaux normatifs ou fonctionnalistes, les modèles et les recettes de cuisine, ont une « utilité » pour les consultants et leur permettent de « devenir meilleurs ». Nous touchons dans cette thèse à des problèmes pratiques importants, sous un angle sociologique qui intéresse les professionnels pris dans un travail réflexif de mise en valeur de leur activité. L'objectif de la recherche est de mettre à disposition des praticiens un outillage conceptuel inédit, un répertoire de descriptions leur permettant de rendre compte des enjeux de leur activité. *La thèse se penche sur des opérations performatives qui permettent aux consultants d'augmenter la densité et l'impact de l'activité de conseil en management*

dans les systèmes-clients. Sans prétendre qu'ils pourront, après la lecture du texte, améliorer l'efficacité graphique de leurs livrables ou agir avec plus d'autorité par exemple, nous considérons qu'ils auront néanmoins une vision plus détaillée des enjeux à l'œuvre dans ce genre d'opérations.

Les résultats de la thèse sont applicables au travail managérial en général, dont la différence de nature avec l'activité des consultants doit être mise en perspective. Si les opérations décrites sont exacerbées dans le cas du conseil en management, elles sont néanmoins caractéristiques du mode de fonctionnement des organisations contemporaines, du monde connexionniste, de la cité par projets dans laquelle nous vivons. Quant à savoir si l'on peut 'packager' les résultats pour les vendre, nous serions bien maladroits de nous avancer à ce stade. Il y a fort à parier qu'il faudrait au préalable *mettre en valeur* ces résultats, au sens de produire un attachement avec le système-client visé.

7.2. Limites de la thèse

La définition des limites de la thèse est un travail crucial, presque aussi important que les résultats de la thèse eux-mêmes. Il y a souvent autant de bravoure à comprendre pourquoi l'on est dans l'erreur qu'à parvenir à être dans le vrai. Ainsi, plutôt que d'expédier cette question en fin de thèse, nous avons cherché, autant que possible, à mettre en lumière les limites et les contradictions de nos résultats au cours de la discussion. Il s'agit maintenant de souligner très birèvements quatre points importants.

(1) D'abord, le client occupe une place limitée dans l'analyse, malgré sa position centrale dans les opérations décrites. C'est là une conséquence de notre position de recherche qui, comme toutes les positions de recherche, a les défauts de ses qualités, si l'on peut dire.

(2) Ensuite, la question de la mise en valeur, au sens pragmatiste, a été traitée sans que nous rendions directement compte des processus de calcul de coûts, de mise en marché, de valorisation économique de la prestation. Il eût été justifié et important d'aborder ces questions de front. C'était l'ambition première des chapitres trois et huit, sur la singularisation du service et le signalement de l'activité. Toutefois, nous avons dû nous résigner à décaler

l'analyse, car les processus de tarification et de mise en marché à l'œuvre chez ConsultCorp étaient trop loins de notre poste d'observation pour être investigués rigoureusement.

(3) Par ailleurs, et c'est là une limite importante de notre travail, nous avons pu parfois donner l'impression, malgré tous nos efforts, que nous conservions une position critique sur le conseil en management, présenté comme un travail de mise en valeur largement discursif. Certains lecteurs reprocheront certainement à cette thèse de n'avoir pas suffisamment traité des opérations « méthodologiques », « scientifiques », « techniques » ou « logiques » de la pratique du conseil, ces mêmes opérations que le modèle Rationnel-Technique (Schön 1983) donne comme primordiales. Là encore, une remarque de praticien est éclairante sur ce point. Elle est tirée d'un commentaire qui nous a été fait par un consultant senior d'un cabinet concurrent à ConsultCorp sur les résultats de la thèse :

Il y a un point qui m'a chiffonné à la lecture [...]. Autant j'ai compris ce que c'est que d'être consultant, et je partage votre point de vue, autant, j'ai peut-être manqué ce qui fonde l'outillage conceptuel du « conseil en management » et du conseiller à proprement parler ; j'ai manqué ce bagage qui précède l'intuition et le raisonnement du conseil qu'on va donner, avant que la recommandation ait la vie d'allers-retours et d'ajustements que vous lui décrivez [...]. Je ne parle pas (tout à fait) de la montée en compétence. Comment le consultant raisonne-t-il les problèmes, quand il les pense, assis à son bureau ? Comment et par quels raisonnements logiques répond-il aux problématiques organisationnelles ? Je pense par exemple aux méthodologies que vous évoquez parfois : lean, balanced scorecard, méthodologies spécifiques des cabinets, etc. [...]. J'ai compris le métier et le conseil « performé » donc, en mouvement et en dialogue, la pratique, l'inconfort, la montée en compétence, les jeux politiques, les allers-retours sur le Powerpoint, les feuilles de temps, les incertitudes, les problématiques de positionnement et de singularisation, l'achat et la vente de prestation, etc., mais, en exagérant le trait, j'ai peut-être manqué l'outillage scientifique du consultant, qui figure dans sa panoplie [...]. Dans le récit ethnographique par exemple, et sur un plan «micro», j'ai relevé quelques lignes où vous émettez une hypothèse pour la production d'un indicateur sur la performance horaire. Vous enquêtez auprès des internes, et restituez le raisonnement par des formules mathématiques et logiques, à partir d'hypothèses. C'est presque l'un des seuls éléments que j'ai pu lire sur le consultant qui « pense » en « logicien du management ». J'aurais aimé d'autres exemples, du type « j'ai enquêté sur tel

sujet, j'ai vu untel en entretien, j'ai alors déduit de telles situations que les causes étaient les suivantes. Il serait bon que l'on agisse ainsi... parce que ça mobilise telles et telles notions de la méthodologie de mon cabinet ». Vous dites tout du consultant qui agit, discute, ressent, consulte, mobilise, négocie, mais assez peu de celui qui « raisonne ». Par exemple, comment naît le premier conseil, celui qui est écrit sur le premier draft du PowerPoint de l'hôpital Aeger ? Quels méthodologie et raisonnement amènent à la « solution » technico-manageriale proposée, pure de tout aller-retour et de toute négociation, le fruit brut de la méthodologie ? […] (Document de terrain, septembre 2013)

Ces remarques doivent être prises très au sérieux car elles témoignent d'une incompréhension relative, et relative seulement, de l'argument fait dans la thèse, qui a sans doute parfois manqué de clarté. Ainsi, on trouve dans le commentaire de ce consultant une expression très stylisée du modèle « Rationnel Technique » (Schön 1983) du conseil en management, proche des approches fonctionnalistes : une référence constante au savoir scientifique ou technique du praticien, l'idée d'un séquençage entre les phases d'analyse du problème et de mise en œuvre des solutions, l'idée d'une logique formelle déconnectée du monde, etc. Le propos de la thèse était, en partie, de contester ce point de vue en réfutant les dualismes entre savoir et action ou entre dimensions cognitives et socioculturelles de la pratique. Nous avons cherché à montrer, à titre d'exemple, que le travail de problématisation du diagnostic était indissociable de sa formulation graphique, au service d'un enrôlement des parties, ou encore que le travail analytique effectué dans le cadre d'un audit était contenu dans un effort de circulation et de production de l'assentiment.

Néanmoins, il faut le formuler clairement, notre objectif n'était pas d'expurger les enjeux cognitifs et méthodologiques de la pratique. Et il faut admettre que nous nous sommes essentiellement penchés, pour étayer notre argument anti-dualiste, sur des opérations que certains praticiens considéreront comme « instrumentales », ou « secondaires » par rapport au cœur rationnel technique de la pratique. Plusieurs explications peuvent être données à cet état de fait.

D'abord, (a) si nous avons cherché à mettre en perspective les approches fonctionnalistes, nous avons aussi (et peut-être principalement) cherché à contester les thèses critiques sur leur terrain. Dans cet effort, nous nous sommes appliqués à montrer que les opérations discursives

souvent prises pour cible par la critique (mise en forme, signalement, légitimité, etc.) étaient des enjeux d'efficacité pratique, complexes et positifs. En accordant une place prépondérante à ces opérations, la thèse prend parfois, contre notre volonté, une teinture critique. Ensuite, (b) parce qu'en faisant une analyse réaliste de la pratique, nous avons été naturellement conduit vers ses aspects constructivistes et discursifs, qui sont absolument cruciaux et caractéristiques d'un mode d'existence. Que les choses soient claires, l'étude de la constitution du rapport d'analyse des dysfonctionnements à l'hôpital Aeger (avant l'épisode du *slide* donc) aurait donné des résultats comparables à ceux exposés au chapitre sept (circulation, négociation, effort de réalisme et d'analyse, mise en forme) mais sans doute moins marquants car plus diffus. De la même manière, l'analyse détaillée de l'utilisation d'une méthodologie comme le *balanced scorecard* par les consultants aurait montré qu'il s'agit essentiellement d'un exercice discursif de projection des acteurs dans le futur, de mise en indicateur d'un cours d'action rendu maîtrisable par le dispositif sociotechnique. Ainsi, nous rejetons le modèle fonctionnaliste autant que le modèle critique. Par ailleurs, (c) il faut bien voir que nous nous sommes penchés sur un type de conseil particulier, décrit par les acteurs eux-mêmes (cf. chapitre quatre sur la singularisation) comme peu caractérisé et faisant un usage limité des méthodologies formelles. Chez ConsultCorp, le recours aux bases de données quantitatives et aux modèles mathématiques que l'on peut (plus ou moins) trouver dans d'autres cabinets est relativement limité. Les difficultés techniques se posent essentiellement sous forme « d'organisation » ou « d'optimisation » de processus sociotechniques. De même, notre niveau d'expérience, en tant que consultant, a sans doute contribué à reléguer ces éléments techniques au second plan. Enfin, (d) il était sans doute impossible, dans notre position, de nous pencher de manière détaillée sur le cœur des « opérations logiques » de la pratique dans leur complexité sociotechnique. La discussion proposée par Schön (1983), qui s'essaie à l'exercice sous un angle très cognitif, est le résultat d'un long travail d'observation « non participante » sur le terrain et en laboratoire. Il est vraisemblable que la schizophrénie induite par la posture ethnographique présente des limites sur ce point : il est très difficile pour un chercheur d'adopter en pratique une posture réflexive sur ses propres « opérations logiques ».

(4) Enfin, il faut le répéter encore une fois, chaque posture méthodologique a les défauts de ses qualités. Nous ne pouvons certes prétendre à l'exhaustivité dans un travail comme celui-ci, qui vaut pour les prestations de ConsultCorp, dans le contexte particulier de l'apprentissage du métier par un (relativement) jeune consultant. On peut parfaitement

affirmer que le mode de fonctionnement des professionnels varie en fonction des cabinets, de leurs domaines de prédilection et de leur position hiérarchique. Néanmoins, nos résultats n'en sont en rien entamés, car ils exposent des procédures générales tirées de l'activité des acteurs, et s'il existe des nuances, aucun consultant ne contestera avoir été exposé aux opérations décrites ici.

7.3. Pistes de recherches futures

Il serait, à notre sens, profitable de poursuivre le travail ethnographique sur la pratique du conseil en management, dans d'autres contextes que ceux exposés dans cette thèse. La multiplication des cas ne peut que permettre d'enrichir notre compréhension d'un phénomène dont les mécanismes et l'importance sont aussi cruciaux que mal compris.

Le rôle du client dans la co-production du savoir et dans l'administration de la relation client pourrait, lui aussi, faire l'objet d'études plus approfondies. Le client reste le point aveugle des chercheurs sur le conseil en management, et de certains praticiens focalisés sur les études quantitatives de satisfaction finalement peu explicites. Le client participe largement du mode d'existence de la pratique du conseil : à la fois payeur et critique, il est à l'origine des tensions qui traversent l'activité, qui doit être mieux investiguée par ce prisme.

Il pourrait également être intéressant de poursuivre directement le travail initié dans cette thèse, en utilisant les instruments proposés pour étudier d'autres opérations pratiques qui façonnent la prestation de conseil en management. Dans cette veine, le travail méthodologique ou de diagnostic pourrait faire l'objet d'une attention spécifique, pour les raisons expliquées dans la section précédente. Nous menons actuellement un travail de ce genre sur la méthodologie du balanced scorecard d'une part, et à partir des données empiriques présentées au chapitre trois sur la constitution de « l'Outil » d'autre part.

Enfin, il serait à notre avis souhaitable de poursuivre le rapprochement entre les outils conceptuels pragmatistes et l'étude du management et des mondes organisés. Si la *practice theory* est aujourd'hui clairement identifiée, encore trop peu d'auteurs, notamment en Amérique du Nord, font référence aux travaux pragmatistes – bien qu'ils les utilisent souvent indirectement. Et il ne serait que justice de rendre aux pragmatistes le tribut qu'ils méritent.

Références

Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations, *The Academy of Management Review*, *16* (3), 586-612.

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review, 21*(1), 254-285.

Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of applied psychology*, *69*(2), 334.

Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.

Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy, 105*(1), 1-29.

Akrich, M. Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses de l'Ecole des Mines.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*, Sage Publication Ld.

Alvesson, M. (1993) Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity, *Journal of Management Studies*, *30*(6), 997-1015.

Alvesson, M. (1996). *Communication, power and organization*. Berlin / New York: Walter de Gruyter.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). Making sense of management: A critical analysis. *Making sense of management: A critical analysis*.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, *39*(5), 619-644.

Alvesson, M., & Johansson, A. W. (2002). *Professionalism and Politics in Management Consultancy Work*. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry (pp. 228-246). Oxford: Blackwell.

Alvesson, M., Kärreman, D., Sturdy, A., & Handley, K. (2009). Unpacking the client (s): constructions, positions and client–consultant dynamics. *Scandinavian Journal of Management*, *25*(3), 253-263.

Anderson, L. (2006). Analytic autoethnography. *Journal of contemporary ethnography*, *35*(4), 373-395.

Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2001). Tests of time: organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*, *26*(2), 99-122.

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn, *Harvard Business Review*, *4*(2), 4-14.

Arnaud, G. (1998). The obscure object of demand in consultancy: A psychoanalytic perspective. *Journal of Managerial Psychology 13*(7), 469-484.

Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge: Cambridge University Press.

Austin, J. L., Lane, G., & Récanati, F. (1970). *Quand dire, c'est faire* (pp. 47-51). Editions du Seuil.

Baker, R. J. (2003). Trashing the Timesheet. *London: ACCA pp9*, *11*, 13-23.

Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization science, 12*(1), 76-95.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Bate, S. P. (1997). Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human relations*, *50*(9), 1147-1175.

Bateson, G. (1936). *Naven: A Survey of the Problems Suggested by a Composite Picture of the Culture of a New Guinea Tribe from Three Points of View*. Cambridge UP.

Beaudouin, V. (2008). PowerPoint: le lit de Procuste revisité. *Social science information, 47*(3), 371-390.

Becker, G. S. (1981). *A treatise on the family.* Cambrigde, MA: Harvard University Press.

Becker, H. S. (1985). *Outsiders: études de sociologie de la déviance*. Editions Métailié.

Bencherki, N., & Cooren, F. (2011). Having to be: the possessive constitution of organization. *Human Relations 64*(12): 1579-1607.

Benoît-Barné, C., & Cooren, F. (2009). The Accomplishment of Authority Through Presentification. *Management Communication Quarterly, 23*(1), 5-31.

Berglund J., & Werr, A. (2000). The Invincible Character of Management Consulting Rhetoric: How One Blends Incommensurates while Keeping them Apart, *Organization, 7*(4), 633–655.

Bergström, O., Hasselbladh, H., & Kärreman, D. (2009). Organizing disciplinary power in a knowledge organization. *Scandinavian Journal of Management, 25*(2), 178-190.

Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research policy, 24*(1), 97-114.

Beunza, D., & Garud, R. (2006). Frame-Making: An Interpretive Approach to Valuation Under Knightian Uncertainty. *Working Paper*. Columbia University, Business School.

Bidet, A., Quéré L., & Truc G. in Dewey J., (1939/2011). *La formation des valeurs*, traduit de l'anglais et présenté par Bidet A., Quéré L., Truc G., Les empêcheurs de penser en rond / La découverte.

Bidet, A., (2011). *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot?* Presses Universitaires de France, Collection Le lien social.

Biehl-Missal, B. (2011). Business is show business: Management presentations as performance. *Journal of Management Studies, 48*(3), 619-645.

Bolman, L., & Deal, T. (1996) *Repenser l'organisation : pour que diriger soit un art*, Paris, Maxima.

Boltanski, L., & Thévenot L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.

Boltanski, L., & Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, nrf essais, Gallimard.

Boni-Le Goff, I. (2010). Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France: entre ethos du service au client et pression du 'up or out'. *SociologieS*. http://sociologies.revues.org/3072.

Bourdieu, P., & Thompson, J. B. (1991). *Language and symbolic power*. Harvard University Press.

Bourgoin, A. (2009). *Socioéconomie de la prestation de conseil en management*, Mémoire de master non publié, HEC Montréal.

Bourgoin, A. (2010). Mutations et stratégies émergentes sur le marché du conseil en management, *Revue des Ingénieurs,* Ecole des Mines de Paris.

Bowker, G. C., & Star, S. L. (2000). *Sorting things out: Classification and its consequences*. The MIT Press.

Brown, L.S., & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly, 42*, 1-34.

Brown, J.S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review 40*(3), 90-111.

Brown, J.S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science 12*(2), 198-213.

Brown, B. (2001). Representing time. the humble timesheet as a representation and some details of its completion and use. *Ethnographic Studies*, *6*, 13-20.

Çalışkan, K., & Callon, M. (2009). Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization. *Economy and Society, 38*(3), 369-398.

Çalışkan, K., & Callon, M. (2010). Economization, part 2: a research programme for the study of markets. *Economy and Society, 39*(1), 1-32.

Callon, M. (1980). Struggles and negotiations to define what is problematic and what is not. In *The social process of scientific investigation* (pp. 197-219). Springer Netherlands.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique* (1940/1948), *36*, 169-208.

Callon, M. (1992). Sociologie des sciences et économie du changement technique: l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques. *Ces réseaux que la raison ignore*, 53-78.

Callon, M. & B. Latour (1997), « Tu ne calculeras pas ! Comment symétriser le don et lecapital «, *Revue du MAUSS 9*, 45-70.

Callon, M. (eds). (1998). *The laws of the market*, Oxford, Blackwell Publishers.

Callon, M. (1999). Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégagé: la double stratégie de l'attachement et du détachement: L'engagement du sociologue. *Sociologie du travail*, *41*(1), 65-78.

Callon, M., Méadel, C., & Rabeharisoa, V. (2000). L'économie des qualités. *Politix, 13*(52), 211-239.

Callon, M. (2002). Pour en finir avec les incertitudes ? : la qualité, *Sociologie du travail, 44*(2), pp. 261-267.

Callon, M. (2002b). Writing and (re) writing devices as tools for managing complexity. J. Law, A. Mol (Eds.). *Complexities: Social Studies of Knowledge Practices*, 191-218.

Callon M., & Muniesa, F. (2005). Economic Markets as Calculative Collective Devices, *Organization Studies, 26*(8), 1229-1250

Callon, M., Millo, Y., & Muniesa, F. (eds). (2007). *Market Devices*. Oxford: Blackwell.

Callon, M., & Muniesa, F. (2009). *La performativité des sciences économiques*, In Steiner, P., & Vatin, F. Traité de sociologie économique. PUF.

Callon, M. (2009). *La formulation marchande des biens*, in Vatin F. (eds). Evaluer et Valoriser, une sociologie économique de la mesure, Presses Universitaires du Mirail.

Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2009). *Acting in an uncertain world: an essay on technical democracy*. Cambridge, MA: MIT Press.

Callon, M. (2013). *Sociologie des agencements marchands – textes choisis.* Presses de l'Ecole des Mines

Canback, S. (1998). The logic of management consulting, part 1, *Journal of Management Consulting*, *10*(2)

Canato, A., & Giangreco A., (2011). Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants, *European Management Review*, *8*(4), 231–244.

Carlile, P.R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries. *Organization Science 13*(4), 442-455.

Castor, T., & Cooren, F. (2006). Organizationsas Hybrid forms of Life: The Implications of the Selection of Agency in Problem Formulation. *Management Communication Quarterly, 19*(4), 570-600.

Chamberlin, E.H. (1946). *The Theory of Monopolistic Competition: A Reorientation of the Theory of Value*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013*). Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris. La Découverte

Clark, T. (1995). *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*, Buckingham: Open University Press.

Clark, T., & Salaman, G. (1996a). The management guru as organizational witchdoctor. *Organization, 3*(1), 85-107.

Clark, T., & Salaman G. (1996b). Telling tales: Management consultancy as the art of storytelling, *Metaphor and Organizations*, Sage, London.

Clark, T., & Salaman, G. (1998). Creating the 'right'impression: towards a dramaturgy of management consultancy. *Service Industries Journal*, *18*(1), 18-38.

Clark, T., & Fincham, R. (Eds.). (2002). *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Blackwell Publishers.Cochoy, F. (2002). *Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché*. Paris: Presses universitaires de France.

Cometti, J. P. (2010). *Qu'est-ce que le pragmatisme?*. Gallimard.

Cook, J., & Brown, J.S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science, 10*(4), 381-400.

Cooren, F. (2004). Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization, 11*(3), 373-393.

Cooren, F. (2010). *Action and Agency in Dialogue: Passion, Ventriloquism and Incarnation* Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B., & Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 293-327.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil.

Cyert, R., & March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Czarniawska, B. (1990). Merchants of meaning: Management consulting in the Swedish public sector, *Organizational symbolism*, 139-150

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.

Czarniawska, B., & Mazza, C. (2003). Consulting as a liminal space. *Human Relations*, *56*(3), 267-290.

Czarniawska, B. (2004). On time, space, and action nets. *Organization*, *11*(6), 773-791.

Czarniawska, B., & Hernes, T. (eds). (2005.) *Actor-Network Theory and Organizing*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.

Czerniawska, F. (2003). *Maximizing the Value of Consultants: Key Lessons from Clients*, Arkimeda.

Datson, L., & Galison, P. (2007). *Objectivity.* New York: Zone Books.

Dean, K., & Massumi, B. (1992). *First & last emperors : the absolute state and the body of the despot*. Brooklyn, N.Y.: Autonomedia.

De Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien, Tome 1 : arts de faire*, Folio essais.

Déry, R. (1995). L'impossible quête d'une science de gestion. *Gestion*, *20*(3), 35-46.

Déry, R. (1997). Homo Administrativus et son double : du bricolage à l'indiscipline, *Revue Gestion*, *22*(2), 27-33.

Des Isnards, A., & Zuber, T. (2008). *L'open space m'a tuer*. Hachette littératures.

Dessein, W. (2002). Authority and communication in organizations. *The Review of Economic Studies*, 69(4), 811-838.

De Vaugelas, A. (2001). *Perplexité d'un acheteur de conseil*, compte-rendu de conférence, Ecole de Paris du Management

Dewey, J. (1929/1960). *The quest for certainty*, New York: Minton, Balch & Company.

Dewey, J. (1938). *Logic: The theory of inquiry*. New York: Holt, Rinehart & Wiston.

Dewey, J. (1939/2011). *La formation des valeurs*, traduit de l'anglais et présenté par Bidet A., Quéré L., Truc G., Les empêcheurs de penser en rond / La découverte.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy, 38*(10), 1559-1570.

Doganova, L. (2010). *Faire valoir l'exploration collective : dynamiques, instruments et résultats des partenariats avec des spin-offs académiques*, Thèse de Doctorat, Centre de Sociologie de l'Innovation, Mines ParisTech.

Doloriert, C., & Sambrook, S. (2011). Accommodating an autoethnographic PhD: the tale of the thesis, the viva voce and the traditional Business School, *Journal of Contemporary Ethnography*, *4* (4), 582-615.

Doloriert, C., & Sambrook, S. (2012). Organisational autoethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, *1* (1), 83-95.

Drucker, P. (1994). *Theory of The Business*. Boston, MA: Harvard Business Review.

Dufy, C., & Weber, F. (2007). *L'ethnographie économique*. París: La Découverte.

Durand, T., Mounoud, E., & Ramanantsoa, B. (1996). Uncovering strategic assumptions: understanding managers' ability to build representations. *European Management Journal*, *14*(4), 389-398.

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, (1), 261-292.

Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction, le marketing des services*, Editions Mac Graw Hill.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 532-550.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 543-576.

Ellis, C., & Bochner, A. (1992). Telling and performing personal stories. *Investigating subjectivity: Research on lived experience*, 79-101.

Ellis, C. S., & Bochner, A. (2000). *Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as Subject*, The Handbook of Qualitative Research. Ed. Norman Denzin and Yvonna Lincoln. Sage.

Ellis, N., & Ybema, S. (2010). Marketing Identities: Shifting Circles of Identification in Inter-organizational Relationships. *Organization studies, 31*(3), 279-305.

Empson, L. (2001). Introduction: Knowledge management in professional service firms, *Human Relations* 54(7), 811-817.

Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a social process. *Annual review of sociology*, 313-343.

Eymard-Duvernay, F. (1989). Conventions de qualité et formes de coordination, *Revue économique, 40*(2), 329-359

Eymard-Duvernay, F. (2002). Les qualifications des biens : la qualité, *Sociologie du travail*, *44*(2), 267-272

Fayard, A. L., & Metiu, A. (2012). *The Power of Writing in Organizations: From Letters to Online Interactions*. Routledge.

Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change, *Journal of Management Studies*, *36*(3), 335-351

Fincham, R., Clark, T., Handley, K., & Sturdy A. (2008), Configuring expert knowledge: the consultant as sector specialist, *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 1145-1160

Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, *10*(1), 157-179.

Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 28*(1), 27-40.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir* (Vol. 225). Paris: Gallimard.

Foucault, M. (1984). Histoire de la sexualité III. Le souci de soi. *Paris: Gallimard*.

Foucault, M., Ewald, F., Fontana, A., & Senellart, M. (2004a). *Sécurité, territoire, population : cours au Collège de France* (1977-1978) (p. 248). París: Gallimard.

Foucault, M., Ewald, F., & Fontana, A. (2004b). *Naissance de la biopolitique : cours au Collège de France* (1978-1979) (p. 235). Paris: Gallimard.

Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*. Oxford University Press on Demand.

Gabriel, Y. (2008). Against the tyranny of PowerPoint: technology-in-use and technology abuse, *Organization Studies, 29*(2), 255-276.

Gadrey, J., Gallouj, C., Gallouj, F., Martinelli, F., Moulaert, F., & Tordoir, P. (1992). *Manager le conseil*. Mac Graw Hill: Edisciences.

Gadrey, J. (1994). La modernisation des services professionnels, rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle, *Revue française de sociologie, 35*(2), 163-195

Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J.,: Prentice-Hall.

Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization, 7*(2), 211-223.

Gherardi, S. 2001. From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations 54*(1), 131-139.

Giddens, A. (2005/1984). *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration*. Presses universitaires de France.

Gideon, K., Barley, S. R., & Evans, J. (2002). Why Do Contractors Contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market. *Industrial and Labor Relations Review, 55*(2), 234-261.

Gilbert, P., & Lancestre, A. (2008). *le conseil en management*. Paris, Dunod.

Giroux, H. (2007). Pourquoi suivons-nous les modes en gestion?. *Gestion, 32*(4), 10-19.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.

Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation, *Organization Studies*, *24*(2), 269-297

Goffman, E. (1969). *The presentation of self in everyday life*, London: Allen Lane.

Goody, J. (1979). *La raison graphique : la domestication de la pensée sauvage*, Les Editions de Minuit.

Graber, D. (2001). *Toward an anthropological theory of value: the false coin of our own dream*, New York: Palgrave.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: the problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, *91*(3), 481-510.

Granovetter, M. (2002). A theoretical agenda for economic sociology. *The new economic sociology: Developments in an emerging field*, 35-59.

Greiner, L. & Ennsfellner, I. (2010). Management Consultants as Professionals, or are they? *Organization Dynamics*, *39*(1), 72-83.

Hacking, I. (1989). *Concevoir et expérimenter*, Christian Bourgois, Paris.

Handley, K., Sturdy, A., Fincham, R., & Clark, T. (2006). Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice. *Journal of management studies*, 43(3), 641-653.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly, 44*(1), 82-111.

Hansen, M., Nohria N., & Tierney, T. (1999). What is your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, 1-10.

Hargadon, A. (1998). Firms as knowledge brokers. *California management review, 40*(3), 209-227.

Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal, 15*(2), 73-90.

Hennion, A. (2003). *L'innovation comme écriture de l'entreprise. Récits d'innovation au sein d'une entreprise de services*. Encyclopédie de l'innovation, 131-152.

Hennion, A. (2005). Pragmatics of taste. *The Blackwell companion to the sociology of culture*, 131-144.

Hennion, A. (2007). Those things that hold us together: taste and sociology. *Cultural Sociology*, *1*(1), 97-114.

Hennion, A., Guichet, F., & Paterson F. (2009), Le Handicap au quotidien. La personne, les proches, les soignants : sept récits d'expériences à domicile, HAS/CNSA, UNA/CSI, 259 p.

Hennion, A. (2010). La question de la tonalité, retour sur le partage nature-culture: relire Lévi-Strauss avec des lunettes pragmatistes? *L'Année Sociologique 60*(2), 361-386.

Hennion, A. (2012). Vous avez dit attachements?…. *Paris, CSI--WP series*.

Hennion, A. (2013). D'une sociologie de la médiation à une pragmatique des attachements. *SociologieS [en ligne]*, (mis en ligne le 25 juin 2013).

Henry, O. (2000). Henry Le Chatelier et le taylorisme. *Actes de la recherche en sciences sociales*, *133*(1), 79-88.

Henry, O. (2006). L'impossible professionnalisation du métier d'ingénieur conseil, *Le Mouvement Social*, (1), 37-54.

Higdon, H. (1970). *The business healers*. Random House.

Holt, N. L. (2003). Representation, legitimation, and autoethnography: An autoethnographic writing story. *International Journal of Qualitative Methods*, *2*(1), 18-28.

Hoogenboom, M., & Ossewaarde, R. (2005). From Iron Cage to Pigeon House: The Birth of Reflexive Authority. *Organization studies, 26*(4), 601-619.

Huber, G. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science 2*(1), 88-115.

Humphreys, M., & Watson, T. J. (2009). Ethnographic practices: from 'writing-up ethnographic research'to 'writing ethnography'. *Organizational Ethnography: studying the complexities of everyday life*, 40-55.

Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*. Cambridge, MA: MIT Press.

Hutchins, E., & Klausen, T. (1996). Distributed cognition in an airline cockpit. In D. Middleton and Y. Engeström (Eds.) *Cognition and Communication at Work*, Cambridge: Cambridge University Press.

Ingold, T. (2000). *The perception of the environment: essays on livelihood, dwelling and skill*. Psychology Press.

Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, *11*(1), 69-95.

Jones, G., McLean, C., & Quattrone, P. (2004). Spacing and timing. *Organization*, *11*(6), 723-741.

Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, *19*(5), 729-752.

Karpik, L. (1989). L'économie de la qualité, *Revue française de sociologie*, *30*(2), 187-210.

Karpik, L. (2007). *L'économie des singularités*, nrf, Gallimard.

Kärreman, D., & Rylander, A. (2008). Managing Meaning through Branding: the Case of a Consulting Firm, *Organization Studies*, 29 (01), pp.103-125

Kärreman, D., & Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations*, *62*(8), 1115-1144.

Kipping, M. (1999). American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships, *Business History Review, 73*(2), 190-220.

Kipping, M., & Engwall, L. (eds). (2002). *Management consulting: emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press.

Kipping, M., & Armbrüster, T. (2002). The burden of otherness: Limits of consultancy interventions in historical case studies. In *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*, 203-221.

Kubr, M. (2002). *Management Consulting: a guide to the profession*, International Labour Organization.

Kuhn, T. (2008). A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies, 29*(8-9), 1227-1254.

Kvale, S. (1996). Interviews. An introduction to qualitative research interviewing . CA: Sage.

Lambert, C., & Pezet, E. (2007). Discipliner les autres et agir sur soi. La double vie du contrôleur de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, *10*(1), 183-208.

Lapoujade, D. (1997). *William James: empirisme et pragmatisme*. Presses universitaires de France.

Latour, B. (1986). The Powers of Association. In J. Law (ed.), *Power, Action and Belief. A new sociology of knowledge?* (pp. 264-280). London: Routledge & Kegan Paul.

Latour, B. (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Latour, B. (1993). Le topofil de Boa-Vista. La référence scientifique: montage photophilosophique. *Raison pratique*, *4*, 187-216.

Latour, B. (1996). On Interobjectivity. *Mind, Culture, and Activity, 3*, 228-245.

Latour, B. (2000). Factures/fractures: de la notion de réseau à celle d'attachement. *Ce qui nous relie*, 189-208.

Latour, B. (2005). *Reassembling the social-an introduction to actor-network-theory. Reassembling the Social-An Introduction to Actor-Network-Theory*, pp. 316. Oxford University Press.

Latour, B. (2012). *Enquête sur les modes d'existence. Une anthropologie des Modernes*, Paris, La Découverte

Laval, C. (2007). *L'homme économique : essai sur les racines du néolibéralisme*, Gallimard.

Lave, J. (1993). Situating learning in communities of practice. In L. B. Resnick, J.M. Levine, and S.D. Teasley (Eds.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*, Washington, DC: American Psychological Association, 17-36.

Lave, J. and Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York, NY: Cambridge University Press.

Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy, and heterogeneity. *Systems Practice*, *5*(4), 379-393.

Law, J., & Akrich, M. (1994). On customers and costs: a story from public sector science. *Science in Context*, *7*(3), 539-562.

Law, J., & Hassard, J. (1999). *Actor network theory and after*. Oxford England ; Malden, MA: Blackwell/Sociological Review.

Leclercq, B. (2011). Rhétorique de l'idéographie. *Nouveaux Actes Sémiotiques*, *114*.

Legge, K. (2002). On knowledge, business consultants and the selling of total quality management, in Clark, T. & Fincham, R. (éds). *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell.

Lévi-Strauss, C. (1949). L'efficacité symbolique. *Revue de l'Histoire des Religions*, *135*(1), 5-27.

Lévi-Strauss, C. (1965). *La pensée sauvage*, Paris, Plond.

Levitt T., (1981). Marketing intangible products and product intangibles, *Harvard Business Review*, may-june, 94-102

Lippitt, R. (1959). Dimensions of the Consultant's Job. *Journal of Social Issues*, *15*(2), 5-12.

Lounsbury, M., & Carberry, E. J. (2005). From King to Court Jester? Weber's Fall from Grace in Organizational Theory. *Organization studies, 26*(4), 501-525.

Lyotard, J. F. (1979). La condition post-moderne (Paris: Les Editions de Minuit).

Maister, D. Green, C., & Galford R. (2000). *The trusted advisor*, New York: The Free Press.

Maister, D. (2007). *Managing the professional service firm*, New York: The Free Press.

Maanen, J. V. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago guides to writing, editing, and publishing.

March, J. G. (1991). Organizational consultants and organizational research. Journal of *Applied Communication Research, 19*(1-2), 20-31.

March, J.G. (1991b). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science* 2(1), 71-87.

March, J.G. and H.A. Simon (1958) *Organizations*. New York, NY: Wiley.

McKenna, C. (2006). *The world's newest profession*, *management consulting in the twentieth century*, Cambridge University Press.

Miller, P. (1992). Accounting and objectivity: the invention of calculating selves and calculable spaces. *Annals of scholarship*, *9*(1/2), 61-86.

Miller P., & Rose N. (1990). Governing economic life. *Economy and Society 19*(1), 2-31.

Mintzberg, H. (1990). *Le Management : voyage au centre des organisations*, Éditions organisation.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.

Moisdon, J.C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. *Paris, Seli Arslan*.

Montaigne, M. D. (1950/1580). *Essais*. Paris, Gallimard.

Morales, J., & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*.

Morrison, M., & Morgan, M. S. (1999). Models as mediating instruments. *IDEAS IN CONTEXT*, *52*, 10-37.

Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications.

Mouchot, C. (1994). *Les théories de la valeur*, Paris, Economica.

Mumby, D. K. (1988). *Communication and power in organizations : discourse, ideology, and domination*. Norwood, N.J.: Ablex Pub. Corp.

Muniesa, F. (2011). A flank movement in the understanding of valuation. *The Sociological Review, 59*(2), 24-38.

Muniesa, F. (2013). *The Provoked Economy: Economic Reality and the Performative Turn*, Manuscript Proposal, Routledge

Nelson, R. E. (1993). Authority, Organization, and Societal Context in Multinational Churches. *Administrative Science Quarterly, 38*(4), 653-682.

Nicolini, D., Gherardi, S., and Yanow, D. (Eds) (2003). *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*. Armonk, NY: ME Sharpe.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science, 5*(1), 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, NY: Oxford University Press.

Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. Organization Science, 13(4), 370-386.

Olivier de Sardan; J.P. (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Editions Bruylant-Academia.

Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science, 13*(3), 249-273.

Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization science*, *13*(6), 684-700.

Orlikowski, W.J. (2006). Material knowing: the scaffolding of human knowledgeability. *European Journal of Information Systems, 15*(5), 460.

Orlikowski, W.J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies 28*(9), 1435-1448.

Orr, JE. (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Cornell University Press.

O'Shea J., & Madigan, C. (1998). *Dangerous company: management consultants and the businesses they save and ruin*, Penguin USA.

Pareto, V. (1981/1909). *Manuel d'économie politique*, Genève, Paris, Librairie Droz.

Piaget, J. (1968). *Le structuralisme*, Que sais-je. Paris: Presses Universitaires de France.

Polanyi K., (1983/1957). *La grande Transformation,* nrf, Editions Gallimard.

Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. New York, NY: Doubleday.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York. The Free Press

Power, M. (1997). *The audit society, Rituals of verification*, Oxford, Oxford University Press.

Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human relations*, *57*(6), 765-783.

Proust, M. (1992/1919). *Du côté de chez Swann*, Les classiques de Poche.

Puyou FR, Quattrone P, McLean C and Thrift N (eds) (2012). *Imagining Organizations: Performative Imagery in Business and Beyond*. London: Routledge.

Quattrone, P. (2009). Books to be practiced: memory, the power of the visual, and the success of accounting. *Accounting, Organizations and Society 34*(1), 85-118.

Rechtman, R. (2000). De l'efficacité thérapeutique et symbolique de la structure. *L'Evolution psychiatrique*, *65*(3), 511-530.

Reed-Danahay, D. (1997). Auto/ethnography: Rewriting the self and the social (No. 37). Berg Publishers.

Revans, R. W. (1971). *Developing effective managers: A new approach to business education*. Praeger Publishers.

Rose, N. (1998). *Inventing our selves: Psychology, power, and personhood*. Cambridge University Press.

Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise*, Presses de l'Université De Montréal.

Satow, R. L. (1975). Value-Rational Authority and Professional Organizations: Weber's Missing Type. *Administrative Science Quarterly, 20*(4), 526-531.

Schein, E.H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E.H., (1997). The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management 10*(3), 202-216.

Schon, D. A. (1954). *Rationality in the Practical Decision Process: a Thesis* (Doctoral dissertation, Harvard University, Department of Philosophy).

Schön, D. A. (1983). *The reflexive practitioner: How professional think in action*. Basic Books Inc.

Scott, L. M. (1994). Images in advertising: The need for a theory of visual rhetoric. *Journal of consumer research*, 252-273.

Searle, J. R. (1995). *The construction of social reality*. Penguin books.

Shapin, S., & Shaffer, S. (1985). *Leviathan and the air pump*, Princeton University Press.

Shatski, T. R., Knorr Cetina, K., & Von Savigni, E. (eds). (2001). *The practice turn in contemporary theory.* Routledge, New York.

Simon, H. (1969). *The sciences of the artificial*, The MIT Press.

Slakta, D. (1974). Essai pour Austin. *Langue française*, (21), 90-105.

Smith, I.S. (2010). Materializing the organization: the role of consultants in the processes of objectification. Paper presented at *Academy of Management Annual Conference*, Montreal, Canada.

Sperber, D., & Wilson, D. (1989). *La pertinence: Communication et cognition,* Les éditions de Minuit.

Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge intensive firms*, Journal of Management Studies*, *29*(6), 713–740.

Stark, D., & Paravel, V. (2008). PowerPoint in Public Digital Technologies and the New Morphology of Demonstration. *Theory, Culture & Society, 25*(5), 30-55.

Stark, D. (2009). *The sense of dissonance: accounts of worth in economic life*, Princeton University Press.

Stark, D. in Aspers P., Beckert J., (éds). (2011). *The worth of goods: valuation and pricing in the economy*, Oxford University Press.

Sturdy, A. (1997). The consultancy process: an insecure business? *Journal of Management Studies 34*(3), 389-413.

Sturdy, A., Brocklehurst, M., Winstanley, D., & Littlejohns, M. (2006). Management as a (self) confidence trick: management ideas, education and identity work. *Organization, 13*(6), 841-860.

Sturdy, A. (2009). Popular critiques of consultancy and a politics of management learning?. *Management Learning, 40*(4), 457-463.

Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009). *Management consultancy: boundaries and knowledge in action*. Oxford/New York: Oxford University Press.

Sturdy, A., & Wright, C. (2011). The active client: The boundary-spanning roles of internal consultants as gatekeepers, brokers and partners of their external counterparts. *Management Learning, 42*(5), 485-503.

Suchman, L. A. (1987). Plans and situated actions: the problem of human-machine communication. Cambridge university press.

Singh, R., Keil, M., & Kasi, V. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European Journal of Information Systems, 18*(5), 409-427.

Syntec conseil en management. (2009). *Baromètre des achats de conseil*, étude sectorielle.

Syntec conseil en management. (2010). *Le marché du conseil en management*, étude sectorielle, mai.

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2011). *The situated organization: Studies in the pragmatics of communication research*. New York, NY: Routledge.

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (forthcoming). *When organization fails: An inquiry into the constitutive role of authority.* New York: Routledge.

Thévenot, L. (1986). Les investissements de forme. *Conventions économiques*, *29*, 21-71.

Thiebaud M., & Rondeau A. (1995). *Psychologie du travail et des organisations*, Les Presses Académiques Neuchâtel

Thine, S. (2006). Pierre bourdieu: éléments d'une analyse du champ du conseil. *Revue française de gestion*, (6), 35-43.

Trébuchet Breitwiller, A. S. (2011). *Le travail du précieux. Une anthropologie économique des produits de luxe à travers les exemples du parfum et du vin*, Thèse de Doctorat Mines ParisTech.

Tufte, E. R. (2003). *The cognitive style of PowerPoint* (Vol. 2006). Cheshire, CT: Graphics Press.

Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard business review, 60*(5), 120-129.

Tulving, E., & Pearlstone, Z. (1966). Availability versus accessibility of information in memory for words. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, *5*(4), 381-391.

Tulving, E. (1995). Organization of memory: Quo vadis. *The cognitive neurosciences,* 839-847.

Tsoukas, H. 1996. The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal, 17*, 11-25.

Tyre, M. J., & Von Hippel, E. (1997). The situated nature of adaptive learning in organizations. *Organization Science, 8*(1), 71-83.

Vatin, F. (2008). *Le travail et ses valeurs*. Albin Michel. Bibliothèque Idées.

Vatin, F. (eds). (2009). *Evaluer et valoriser, une sociologie économique de la mesure*, Socio-Logiques, Presses Universitaires du Mirail.

Villette, M. (2003). *Sociologie du conseil en management*, Collection Repères, Editions la Découverte.

Visscher, K. 2001. *Design Methodology in Management Consulting*. University of Twente.

Von Uexküll, J. (1984). *Mondes animaux et monde humain; suivi de Théorie de la signification*. Denoël.

Walras L. (1988/1874). *Eléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale*, Paris, Economica.

Watson, T. J. (2003). Strategists and Strategy-making: Strategic Exchange and the Shaping of Individual Lives and Organizational Futures. *Journal of Management Studies*, *40*(5), 1305-1323.

Weber, M. (1968). *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. New York: Bedminster Press.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). SAGE Publications, Incorporated.

Wenger, E. 1998. *Communities of Practice*. Cambridge University Press.

Werr, A., Stjernberg, T., & Docherty, P. (1997). The functions of methods of change in management consulting. *Journal of Organizational Change Management, 10*(4), 288-307.

Werr, A., & Styhre, A. (2002). Management consultants–friend or foe?. *International Studies of Management and Organization, 32(*4), 43-66.

Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies, 24*(6), 881-908.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press on Demand.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies, 27*(5), 613-634.

Whittle, A. (2006). The paradoxical repertoires of management consultancy. *Journal of organizational change management, 19*(4), 424-436.

Whittle, A. (2008). From flexibility to work-life balance: Exploring the changing discourses of management consultants. *Organization, 15*(4), 513-534.

Whyte, W. F., Peretz, H., & Guth, S. (1996). *Street corner society: la structure sociale d'un quartier italo-américain*. Ed. La Découverte.

Wright, C. (2009). Inside Out? Organizational Membership, Ambiguity and the Ambivalent Identity of the Internal Consultant. *British Journal of Management, 20*(3), 309-322.

Yates, J., & Orlikowski, W. (2007). The PowerPoint presentation and its corollaries: how genres shape communicative action in organizations. *Communicative practices in workplaces and the professions: Cultural perspectives on the regulation of discourse and organizations*, 67-91.

Yoffie, D. B., & Cusumano, M. A. (1999). Judo strategy. The competitive dynamics of Internet time. *Harvard Business Review*, *77*(1), 70.

Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur

RESUME : Comment se façonne, en pratique, la valeur d'une prestation de conseil en management ? Malgré le dynamisme du marché qui lui confère une légitimité de fait, le conseil en management est à la fois mal connu et brocardé par la critique : on s'interroge sur l'efficacité de ses méthodes, sur la valeur ajoutée de ses préconisations. Les outils de la sociologie pragmatiste permettent de jeter un éclairage nouveau sur ces questions, en contournant l'opposition classique entre une approche fonctionnaliste (rationnelle-technique) et une approche critique (psycho-sociale) du métier. L'argument central de la thèse est que le conseil en management doit être compris comme une performance entièrement tendue vers un enjeu d'efficacité pratique qui se découvre dans l'action. La valeur émerge de la prestation en train de se faire : elle sanctionne la félicité d'un attachement socio-technique entre le consultant et le système-client dans lequel il intervient. Basée sur une immersion complète de près de trois ans dans un cabinet international, la thèse est une ethnographie de la pratique des consultants en mission dans différents grands groupes. Elle décrypte, en particulier, cinq opérations de mise en valeur qui augmentent la densité et l'impact de l'activité de conseil en management dans les systèmes-clients : (1) la singularisation de la prestation, (2) la montée en compétence du consultant, (3) la production de son autorité, (4) la présentation graphique du diagnostic et (5) le signalement de l'activité. L'étude empirique de ces mécanismes permet d'alimenter une théorie pragmatiste de la valeur comme forme pratique d'attachement et de mieux comprendre les enjeux du capitalisme contemporain.

Mots clés : Conseil en management, pragmatisme, valeur, ethnographie

Valuation processes in management consulting

ABSTRACT: How is management consulting advice made valuable in practice? Despite the dynamism of the market, consultants' practice remains poorly known and often criticized. One questions the efficacy of their methods and the general value added of their recommendations. The intellectual tools of the pragmatist sociology allow us to shed a new light on these matters, getting around the classic opposition between a functionalist (rational-technical) and a critical (psycho-social) approach to the practice. The key argument of the dissertation is that management consulting should be understood as a performance geared toward practical efficacy. Value emerges from the service as it is being performed: it sanctions the felicity of a socio-technical attachment between consultants and their client-system. The dissertation is grounded on a complete involvement in a large French consulting firm, for about three years. It is an ethnographic account of the practices of consultants during their assignments within various large organizations. It decrypts specifically five valuation processes that intensify the density and the impact of the service in client-systems: (1) the singularization of the service, (2) the rise in competence of consultants, (3) the production of their authority, (4) the graphical presentation of the assessment and (5) the signaling of activity. The empirical study of such mechanisms fuels a pragmatist theory of value as a practical attachment and furthers understanding of the issues of business culture in contemporary capitalism.

Keywords : Management Consulting, pragmatism, valuation, ethnography

MINES ParisTech

ParisTech
INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY