

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'action¹¹². 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 a 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 performant 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 négociation 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 doit 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 webériens 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 pouvoir¹¹³). 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 « marionnette¹¹⁴ » 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 chose¹¹⁵. 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 a 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 complexe¹¹⁶. 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 moments 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 PMO¹¹⁷, 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 bord¹¹⁸, 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 assiste¹¹⁹. 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 bâtit 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 parti 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 scénarii 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 manière 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'autorité¹²⁰.

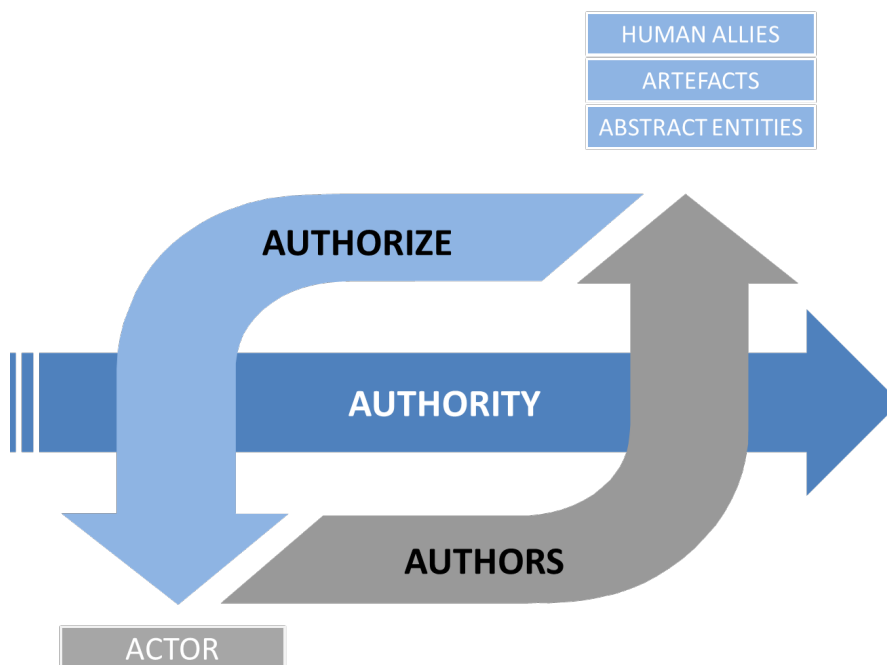


Figure 6.1. Une compréhension pragmatiste de la production de l'autorité

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 le 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 où 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 encadrée -, 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.

