

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'objectiver⁸¹ » 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, sensible 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 performe⁸², 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 constatative 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'utilisateur [...] » 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 Paris⁸³. 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 lui⁸⁴, 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). Conséquence 1 : suite au succès du déploiement, les dirigeants américains demandent à ConsultCorp de prendre le PMO du projet aux Etats-Unis.

Conséquence 2 : 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 : Appui aux travaux liés à l'expérimentation de nouvelles technologies 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 benches 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 fragile⁸⁵. 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

publié⁸⁶. 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.

		Aide à la décision et construction de bases de faits	Aide à la circulation d'information et communication interne	Référentiel de Pilotage et suivi de projet	Solutions Techniques ou Métiers
Société du CAC40 et Fortune 500	Actionnaires et Administrateurs	Stratégie 1800 – 3000 €HT/JH (Prospective, Benchmark, Audit, Cartographies, Benchmarks, Bases de faits, Business Case, Diagnostic, Cadrage, Scenario, Business Plan, Présentations à la direction)			
	Président ou Directeur Général				
	Directeur de Branche ou de Fonction		Gestion du changement 1000 – 1500 €HT/JH (Séminaires, Ateliers, CR, Note de synthèse, Plan d'Action, Supports de communication)		
	Directeur de Programme ou de projet	Gestion de Projet 550 – 1200 €HT/JH (Chef de projet, planning, plan qualité, tableaux de bord...)		Expertise 650 – 1000 €HT/JH (Audit de l'existant, Dossier de recommandations, solutions éprouvées)	
	Chefs de Service				

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 se 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 circulaire⁸⁷. 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 a 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 management⁸⁸. 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 practitioners » ; « 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 Deloitte⁸⁹, 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 resources* ; les *business advisory services* étant considérés comme centrés sur l'expertise sectorielle ou fonctionnelle. Finalement, la segmentation proposée par le Syntec⁹⁰ 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 publié⁹¹ 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'École 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 stratégestes 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 caricaturale⁹² 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 déterminante⁹³. 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, défini 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.