

La sortie de la mission

5.1. SIMM : une expertise politique

Je me dois, pour terminer mon récit, de dire quelques mots sur le projet de mise en place d'un nouveau système d'information chez ENERGYCORP. C'est sans doute le sujet qui a suscité

le plus de tensions entre Henri et Gérard et m'a valu, sur la fin de la mission du moins, le plus de sueurs froides. Je peux même affirmer que ce projet est à l'origine d'une rupture définitive entre les deux hommes. En voici les principaux enjeux.

Compte tenu de sa vétusté et de son obsolescence, le système d'information (à la fois technique et financier) d'ENERGYCORP doit être remplacé. Il a été décidé de longue date, après plusieurs réunions de cadrage auxquelles je n'ai pas assisté, que le système d'information de Maison-Mère (SIMM) serait déployé chez ENERGYCORP et que la direction des systèmes d'information (DSI) de la branche se chargerait du projet. La réunion de lancement est prévue pour septembre. J'attends ce moment avec une relative sérénité puisque le bureau projet n'a pas un rôle de pilote, et que les « experts » de la branche, appuyés par des consultants en système d'information, semblent maîtriser leur sujet.

Le jour de la réunion de lancement, qui rassemble la direction générale, la DSI branche et le bureau projet, un « incident diplomatique » se produit néanmoins : le coût du projet, environ deux millions d'euros, paraît exorbitant à tout le monde, et ce d'autant plus qu'il s'agit de déployer chez ENERGYCORP un système déjà conçu et actif dans d'autres filiales de Maison-Mère. Dès la fin de la réunion, qui se passe dans une ambiance faussement courtoise, Gérard décide de « stopper net le projet pour avoir le temps de prendre des avis complémentaires » (Notes de terrain, discussion informelle, septembre 2011). Ce coup d'arrêt brutal est vécu comme un drame par l'ensemble des parties prenantes.

D'abord, parce qu'il porte préjudice à la restructuration d'ENERGYCORP. Compte tenu de l'importance des systèmes dans l'exploitation de l'énergie, dans la GMAO, dans le processus de facturation, et de manière générale de toutes les fonctions de l'entreprise, il est impératif que la mise en place de l'organisation cible aille de pair avec celle du nouveau SI, que les équipes sur le terrain, dépourvues d'outils appropriés, attendent au demeurant comme une planche de salut. Ensuite, parce que côté DSI branche, le projet a été budgété et qu'une équipe de dix personnes est prête à intervenir. Le directeur SI branche, dont l'influence n'est pas négligeable chez Maison-Mère, souhaite donc lui aussi absolument que le projet voie le jour. La décision de Gérard fait grand bruit, chez ENERGYCORP et chez Maison-Mère. Je reste en retrait de l'agitation qui s'exprime dans les conversations des salariés et du codir, même si les

consultants SI de la branche me sollicitent régulièrement pour « prendre la température ». Henri multiplie les allers-retours entre le siège et la filiale pour arrondir les angles.

Pour s'armer dans le jeu des négociations « politiques », notamment chez Maison-Mère où des dirigeants de très haut niveau sont impliqués, Gérard demande au bureau projet de faire un « audit express du SI d'ENERGYCORP » afin d'évaluer si une alternative au projet SIMM est envisageable et, le cas échéant, d'en déterminer le coût. Je réalise donc avec Henri un travail rapide d'exploration, en me basant sur son expérience d'ancien directeur SI et sur ma connaissance des logiciels et des équipes de la maison. Nous arrivons à la conclusion qu'une solution alternative est effectivement possible. Elle consiste à fiabiliser en interne les données du système existant chez ENERGYCORP, à changer ou mettre à jour certains logiciels défectueux en ayant recours aux solutions du marché, à « faire évoluer » les profils de l'équipe informatique considérés, pour certains, comme sous qualifiés, et de nommer un directeur informatique. Cette première analyse, réalisée au pied levé en deux jours éprouvants, doit permettre à Gérard de gagner du temps et de faire pression sur la DSI. Ayant rédigé le rapport, je me trouve de facto engagé dans le rapport de force, cette fois comme « expert interne ».

Quelques jours plus tard, j'apprends que le rapport a fait son effet et que la DSI branche va « revoir sa copie » (Notes de terrain, Henri, septembre 2011) – c'est à dire baisser ses coûts - et qu'une nouvelle réunion de lancement du projet va être planifiée rapidement. Néanmoins, au préalable, la DSI branche affirme devoir « affiner les besoins par domaine fonctionnel et organiser une série de groupes de travail avec les internes d'ENERGYCORP pour évaluer les fonctionnalités requises du nouveau SI, et la complexité de la bascule de données » (documents de terrain, octobre 2011). Les experts de la branche organisent donc une douzaine de demi-journées de travail, véritable pensum pour le bureau projet tenu d'y assister au moment où les autres projets vitaux de la réorganisation battent leur plein. Je suis d'ailleurs convaincu que les réunions ne servent à rien, compte tenu des informations déjà disponibles et du fait qu'aucun utilisateur final n'y soit convié ! J'assiste aux réunions de cadrage et laisse Bridget se rendre aux réunions pour chaque domaine fonctionnel. Pour plus de sûreté et pour répondre à une demande d'Henri, nous produisons nos propres comptes-rendus, en plus de ceux produits par la DSI branche, ce qui en dit long sur le climat régnant.

Quinze jours plus tard, la deuxième réunion de lancement du projet SIMM a lieu. Autour de la table, tout le monde est impatient de découvrir le nouveau chiffrage qui doit mettre un terme à cette affaire. Je vois que Gérard et Henri sont un peu nerveux, et qu'ils le deviennent franchement quand la DSI dévoile un nouveau coût de projet... exactement similaire au précédent ! Tout le monde rit jaune. La DSI branche a certes fait un effort important pour baisser le taux journalier de ses équipes mais a découvert, au cours des ateliers, des écueils non anticipés, justifiant une augmentation du nombre de jours. Un autre point du chiffrage semble aberrant à Gérard et aux directeurs : le fait de fusionner les sociétés 1 et 2 qui portent 90% des salariés et des contrats, avant la mise en place du SI⁷⁸, ne change rien au coût final, alors qu'on peut s'attendre à une simplification drastique de la bascule des données.

Après cette deuxième réunion, qui envenime un peu plus la situation entre ENERGYCORP et Maison-Mère, Gérard demande au bureau projet de produire un deuxième document de synthèse assorti d'une recommandation de « go/no go » sur le projet SIMM. Il insiste sur la nécessité d'un chiffrage de la solution alternative, chiffrage particulièrement complexe pour Henri et moi car reposant sur des scénarii trop spéculatifs. Cette demande est faite dans un climat de tension très important, notamment pour Henri qui subit une pression contradictoire de Gérard et de ses supérieurs hiérarchiques chez Maison-Mère (notamment du DGA) qui plaident pour que le projet soit adopté.

Je rassemble donc les éléments de contexte, les modèles de gouvernance proposés par la DSI branche, envisage les futures étapes, et fait un travail très approximatif, avec Henri et deux consultants internes de son équipe, pour définir le « retour sur investissement » de chaque solution sur plusieurs années. En dernière page du rapport, le bureau projet recommande finalement le « go » au projet SIMM. Cette position me semble difficile à tenir car Henri affirme ouvertement, de manière assez paradoxale, que c'est la moins bonne solution sur le plan technique et financier pour ENERGYCORP. De fait, nous restons convaincus que le coût du projet est exorbitant et qu'il n'a aucun intérêt si le groupe est absorbé par Maison-Mère deux ans plus tard, à l'issue de la restructuration. Néanmoins, en l'état, ENERGYCORP ne dispose pas en interne de l'équipe adaptée à l'optimisation du SI sans l'aide de la Branche. Henri exprime clairement cette idée au cours de l'une de nos discussions : « [travailler en

⁷⁸ Nous avons demandé le chiffrage de plusieurs scénarii dont celui-là qui nous paraissait moins coûteux.

interne] c'est la meilleure solution, ça coûterait pratiquement rien et si j'étais le directeur SI de cette boîte [ENERGYCORP], je le ferais sans hésiter [...] ; mais avec l'équipe qu'ils ont [...], [le secrétaire général] [qui chapote actuellement la DSI] ce n'est pas un DSI, ça va prendre six mois pour en recruter un bon qui connaît le métier, ils n'y arriveront jamais et c'est trop risqué » (Notes de terrain, discussion informelle, novembre 2011). Henri me demande donc de porter ce choix auprès de Gérard, contre ma volonté exprimée, car je considère qu'il nous condamne auprès de lui et qu'il est défendu pour des raisons de politique interne à Maison-Mère.

La figure 3.10 présente la page de conclusion du document de synthèse :

Synthèse : avis du Bureau Projets

GO

■ Certaines contraintes sont néanmoins à prendre en compte :

- ◆ La solution est très chère
- ◆ La gestion P1 des réseaux ne sera pas mieux outillée par la mise en œuvre de SIMM. Les outils actuels d'ENERGY pourraient servir de cahier des charges à la construction d'un module spécialisé réseaux
- ◆ Le succès de la solution est conditionné par la réalisation du TUP société 2
- ◆ Une mobilisation importante des équipes internes conditionnera également la réussite du projet (les 3 chefs de projet cités sont une contrainte minimum)

Solution structurante mais à mettre en perspective par rapport à la stratégie moyen ou long terme du Groupe. Il est nécessaire de maintenir la structure Energy sur une période de 4-5 ans minimum pour rentabiliser le projet.

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

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

De fait, une fois la synthèse rendue, les relations entre Gérard et Henri atteignent un point de non-retour. D'abord, le directeur d'ENERGYCORP nous reproche de donner un « go » pour un projet ouvertement critiqué par ailleurs par le bureau projet. L'ambiguïté de cette position, qu'Henri cultive auprès des internes, exaspère profondément Gérard. Ensuite, en insistant sur la dimension stratégique (cf. thématique « stratégique » mise en exergue à la fin du *slide*) de

la décision, Henri oblige Gérard et les dirigeants de Maison-Mère à se pencher sur le sujet tabou de l'avenir du groupe, qui reste flou à ce stade. En effet, comme je l'ai dit supra, la stratégie de Maison-Mère consiste pour l'instant à redresser ENERGYCORP, qui pourra être conservé soit comme une filiale, soit « découpé en morceaux » et intégré aux régions de Maison-Mère. Pour Henri, un investissement massif dans le SI d'ENERGYCORP n'a de sens que si le groupe est maintenu en l'état. Or c'est la seconde solution du découpage qui semble la plus logique sur le long terme, même si Gérard cherche à s'y opposer. Il me répète notamment cette phrase lourde de sens : « je ne veux pas mourir guéri » (c'est-à-dire, être absorbé après avoir redressé l'entreprise). Il souhaite au contraire faire d'ENERGYCORP une filiale « tête de pont » chez Maison-Mère, mais pour se maintenir il a besoin de temps, que le bureau projet lui enlève en mettant sur la table aussi tôt la question du choix stratégique.

Le directeur général d'ENERGYCORP me signifie son mécontentement et m'envoie un email pour répondre au rapport, dont voici un extrait :

[...] Je ne vois pas la notion de coût structurel supporté par Maison-Mère s'il nous fallait intégrer les contrats société 1 et société 2 tout de suite ou dans quelques années. On pourrait alors raisonner en surcoût. Par ailleurs, j'ai l'impression d'être pris entre 2 experts : la DSI et son système implacable, la direction projets et ses enjeux propres ; pas vraiment une démarche de conseil « direction ». Combien cela me coûterait-il si je n'intégrais pas le monde Maison-Mère. (Document de terrain, novembre 2011)

Pour être franc, Henri et moi considérons avoir déjà répondu à la question des coûts structurels : intégrer les contrats dans le cadre d'une absorption d'ENERGYCORP par Maison-Mère ne coûterait virtuellement rien puisque l'opération serait faite en interne par les services. Par ailleurs, le coût de mise à niveau du SI en interne a été évalué au mieux dans le précédent rapport compte tenu des informations disponibles. Néanmoins, pour satisfaire Gérard, nous décidons de lancer un nouvel audit, le troisième, plus spécifique, au cours duquel nous rencontrons chaque membre de l'équipe informatique pour d'affiner notre analyse. Je dois admettre que je vois mal l'intérêt de cette nouvelle démarche, et m'exaspère à plusieurs reprises de la situation. J'ai le sentiment désagréable de produire des rapports dont les résultats sont mis au service d'ambitions politiques relativement déconnectées. D'autant

qu'au même moment, nous le verrons par la suite, je dois me préoccuper de ma sortie de mission.

5.2. Des ajustements de circonstance

L'audit est « bouclé » en deux demi-journées, au cours desquelles j'accompagne Henri à la rencontre des informaticiens. Fort de son expérience de directeur SI, il affirme être capable de se faire un avis sur les gens de manière quasi-instantanée. Nous ne préparons pas de canevas d'audit et je me charge de structurer l'information récoltée. Nos conclusions sur l'équipe sont sévères : la plupart des salariés paraissent « incompetents », si ce n'est « fainéants » et de « mauvaise foi » fait remarquer Henri. Voilà plusieurs années qu'ils laissent le système se dégrader. Lorsque je discute du sujet avec le secrétaire général - impliqué en tant que DSI transitoire - il me fait cette remarque : « attention aux jugements d'Henri, combien de temps faut-il pour qu'il tue quelqu'un et l'enterre, comme ça... une heure... deux heures ?... » (Notes de terrain, décembre 2011). J'ai certes des éléments factuels à lui soumettre, mais il insiste : « méfie-toi tout de même de ces jugements hâtifs sur des salariés qui font tourner la boutique depuis plusieurs années, sans doute pas correctement, mais qui sont là quand même et qui font de bonnes choses. [...] Combien de temps nous faudra-t-il ici, à notre tour, pour enterrer Henri, si l'envie nous en prend ? » (Notes de terrain, décembre 2011). J'en déduis que la situation en Gérard et mon client est de plus en plus tendue, pour que le secrétaire général se permette ce genre d'allusion.

De son côté, Henri souhaite impliquer le DSI Branche en amont de la rédaction du nouveau rapport d'audit, afin qu'il soit au courant de nos recommandations et que nous puissions trouver un compromis. Je suis clairement opposé à cette façon de procéder, car elle entame notre neutralité et me met dans une position de défiance vis-à-vis de Gérard, avec qui je souhaite garder un bon contact. Mais Henri ne tient pas compte de mes remarques, et quelques jours plus tard, je me trouve assis à la table avec le DSI branche et lui, ainsi que deux consultants de son équipe, dont Lara qui a entre-temps quitté ConsultCorp pour Maison-Mère. Nous discutons des scénarii possibles pour la mise en place du nouveau SI. J'ai le sentiment que nous ressasons de vieilles rengaines, sans éléments nouveaux, et je suis en parfait désaccord avec les arguments du DSI branche, qui cherche à manipuler mon chiffrage pour faire passer sa solution. Au bout d'un certain temps, j'explique clairement que je souhaite

fournir à Gérard une information transparente, et présente le document de chiffrage que j'ai préparé, en collaboration avec un consultant d'Henri. La figure 3.10 en présente un extrait :

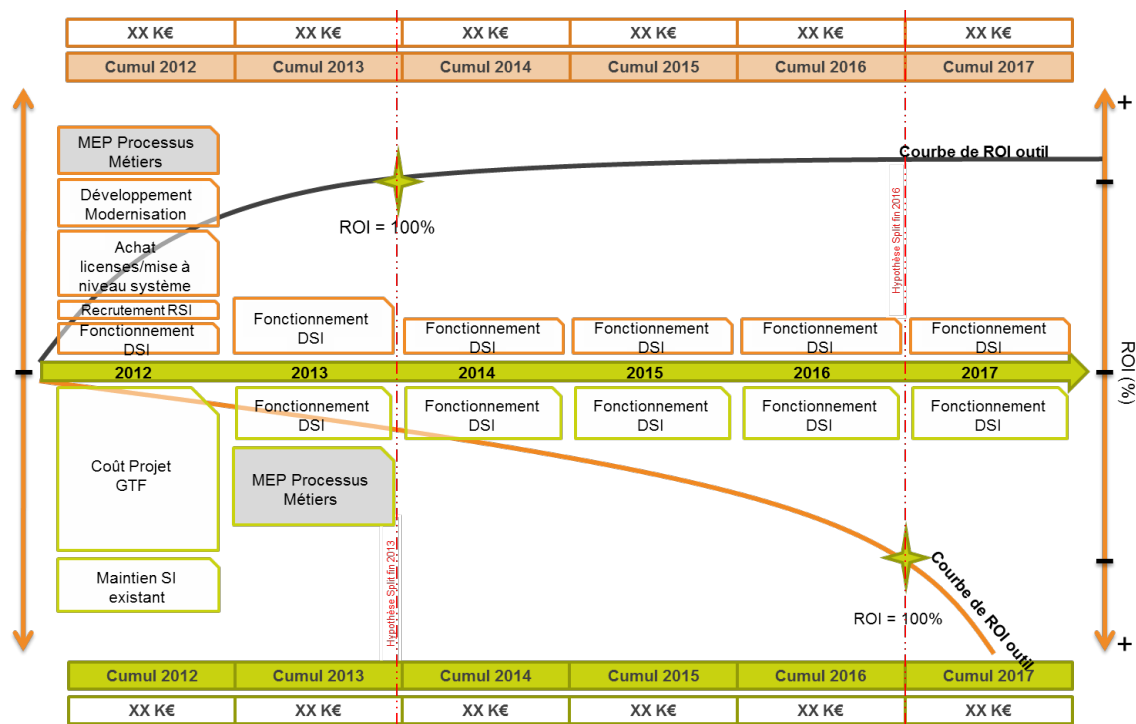


Figure 3.11. ROI des deux solutions d'évolution du SI d'ENERGYCORP

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Les boîtes empilées à la verticale représentent le coût annuel des projets, les courbes renvoient à leurs ROI. On voit que la solution de la DSI branche, présentée dans la partie basse du document, est sensiblement plus coûteuse, avec un équilibre prévu pour 2016. La solution interne, présentée dans la partie haute du document, peut être rentabilisée, selon mes calculs, en deux ans. Le DSI désapprouve formellement cette proposition et conteste mes résultats. Henri suggère que la réunion en reste là pour l'instant et annonce que nous allons prendre en compte ses remarques. Le directeur parti, il m'explique : « il faudrait qu'on voie bien que sur le court terme SIMM est plus cher, sans trop d'écart non plus, mais que sur le long terme on s'y retrouve, tu vois... qu'on voit bien qu'au bout de trois ou quatre ans on a intérêt à mettre le SIMM, pas cinq ou six » (Notes de terrain, décembre 2011).

Henri sent mon exaspération et me demande un « dernier effort » avant mon départ prévu de la mission, se justifiant en faisant remarquer que « c'est surtout un moyen de pousser les dirigeants à prendre une décision stratégique sur l'avenir du groupe [...] parce que la question de l'investissement c'est le bout de la lorgnette, la vraie question c'est de savoir ce qu'on veut faire d'ENERGYCORP à terme, est-ce qu'on veut en faire une filiale avec tous les réseaux, ou la dépecer, ou peut-être autre chose » (Ibid.). Je fais part à Henri de mon inconfort, mais lui accorde mon soutien, car je considère devoir protéger ses intérêts. Il m'en remercie chaleureusement. Mais alors que je m'apprête à partir, Lara vient me voir et me fait cette remarque :

Ecoute, toi tu pars dans quatre jours, tu as autre chose à faire qu'une quatrième version du même rapport... alors je vais m'en charger et tu reliras le doc. Tu sais ce n'est pas grand-chose, juste un ajustement de circonstance, pour que cette histoire se termine bien. (Ibid.)

Je remercie Lara de m'ôter cette épine du pied, et de me donner plus de temps pour me consacrer à cette sortie de mission qui, nous allons en discuter maintenant, est un peu chaotique.

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

Nous voici arrivés au terme du récit, que je souhaite clôturer en décrivant la façon dont ma mission chez ENERGYCORP s'est terminée. Au moment de la signature de la propale, je me suis engagé auprès d'Henri pour une durée maximum de six mois, pour des raisons liées à mon travail de recherche. Il a pourtant annoncé à Gérard que j'étais disponible un an et m'a demandé de ne pas démentir l'information : « pour l'instant j'ai besoin de le rassurer parce qu'il veut quelqu'un qui soit engagé sur une longue durée, mais une fois que tu seras en poste ce sera très facile de faire monter quelqu'un du bureau projet et d'assurer la continuité » (Notes de terrain, mai 2011), explique-t-il alors. Deux mois avant la date de départ prévue, en octobre, je prends la liberté d'aborder le sujet pour avoir le temps d'anticiper la suite. Henri me fait alors la remarque suivante :

Ecoute, je trouve ça dommage que tu veuilles quitter la mission mais je suis d'accord. Tu m'as bien rendu service et tu as fait du bon travail, donc je ne vais pas jouer celui qui veut te bloquer, et je vais tout faire pour t'aider. Par contre, il faut qu'on trouve un moyen de faire que tout se passe bien sur les projets et d'assurer une continuité des choses, en faisant monter des gens du bureau projet de Maison-Mère. (Notes de terrain, septembre 2011)

Henri souhaite me remplacer par un membre de son équipe, plutôt que d'avoir recours à un autre consultant externe. Au reste, il veut que ce changement de personnes n'impacte pas la bonne marche de la mission et la satisfaction de Gérard. Cette « transition en douceur » est importante pour lui, car le jeune bureau projet a besoin de gagner en visibilité en plaçant les membres de son équipe sur des projets phares, autant que du soutien politique de Gérard qui, en tant que directeur général d'une filiale, a l'attention des dirigeants de Maison-Mère.

Henri me demande donc assez rapidement « de bien faire comprendre à Gérard que je ne travaille pas tout seul, mais qu'on est une équipe » (Notes de terrain, octobre 2011) et que les membres du bureau projet basés chez Maison-Mère m'apportent un soutien logistique important (ce qui est inexact). Je prends donc l'habitude, dans mes communications, de remplacer le « je » par « nous » ou par « le bureau projet ». Mon nom disparaît des emails, des comptes-rendus, des présentations et je deviens progressivement cette personne collective qu'Henri souhaite voir apparaître. Je me mets à communiquer ostensiblement sur mes déplacements chez Maison-Mère pour montrer la collaboration étroite entre les consultants internes et moi. Par ailleurs, Lara vient m'aider à plusieurs reprises au plus fort de la réorganisation ; je prends soin de la présenter à tout le monde, de prétendre, à la demande d'Henri, qu'elle est l'auteur de plusieurs documents importants (ce qui est inexact).

Je joue donc le jeu de mon client avec bonne volonté, parce que j'estime que c'est la meilleure solution, même si je fais remarquer à plusieurs reprises à Henri que ConsultCorp serait ravi de continuer à intervenir sur cette mission, que je peux lui présenter des « profils » au besoin. Mais il n'est pas intéressé. Il s'interroge sur la bonne personne à choisir en interne pour me remplacer, compte tenu de la difficulté de la mission et du personnel à sa disposition. Sur ce sujet, Lara remarque :

Le problème de cette mission, c'est que tu dois en permanence faire le grand écart entre des tâches de pilotage, participer au copil et tutoyer les directeurs, et des tâches à beaucoup plus faible valeur ajoutée comme la compilation de données et l'organisation de réunions. Comment veux-tu que les mecs te prennent au sérieux si tu fais le job de la secrétaire pour commencer et qu'ensuite tu participes aux réunions en te positionnant comme un interlocuteur de même niveau que les directeurs ? Si d'un côté tu passes tes journées à te palucher les bases de données, et que derrière tu les accompagnes dans la conduite de leurs projets [...] ce n'est pas viable à long terme, ça brouille ton positionnement, ça brouille ton image. Et compte tenu de la charge de travail, on peut facilement mettre un senior et un junior à travailler en équipe. (Notes de terrain, novembre 2011)

Henri cherche donc à « vendre cette idée à Gérard », laquelle permet par rebond de faire passer mon départ pour un effort d'optimisation des ressources, comme il me l'explique dans ces termes :

Surtout, tu ne lui dis rien sur ton départ, moi je lui ai dit que j'avais décidé de te remplacer par deux internes, un junior et un senior, pour le même prix, parce qu'on n'était pas assez bons sur les tâches de pilotage et qu'il fallait jongler entre différents types d'activités. Il a trouvé que c'était une bonne idée. Alors maintenant, je vais lui faire rencontrer des profils, et surtout il n'a pas besoin de savoir que tu dois partir. (Notes de terrain, novembre 2011)

Le plan aurait pu fonctionner, mais deux difficultés majeures compliquent la situation : d'une part, les relations entre Henri et Gérard sont largement dégradées par le projet SIMM ; d'autre part, Henri n'a pas de profil adapté à cette mission dans son équipe. Il fait rencontrer plusieurs personnes à Gérard qui les renvoie toutes sans ambages. La situation est donc momentanément bloquée, et le sujet mis sous le tapis pendant plusieurs semaines très inconfortables pour moi. Je cherche à faire pression sur Henri en lui expliquant que je dois impérativement quitter la mission en décembre.

Il finit par annoncer mon départ à Gérard, début décembre, sans m'en informer, au cours d'une réunion où les deux hommes discutent, selon les mots d'Henri, de « l'avenir du bureau projet », au plus chaud de la controverse sur SIMM. Il m'explique après coup qu'il a présenté la chose comme une nécessité, due à des engagements professionnels contractés de mon côté

pour la suite. « Mais je ne lui ai pas dit à quel moment tu allais partir, précise-t-il » (Notes de terrain, décembre 2011). Je suis furax de ce changement de discours, car depuis six mois je garde le secret, et me trouve aujourd'hui dans une position difficile vis-à-vis de Gérard. Ce dernier reste néanmoins assez sobre lorsque, plus tard, nous abordons la question, et se contente de remarquer que « j'aurais pu le prévenir » (Ibid.). Voyant la situation entre les deux hommes empirer et l'échéance de mon départ arriver dangereusement, je me mets néanmoins à presser Henri quotidiennement pour qu'il trouve un « repreneur » à mes multiples dossiers. Il me répond, de façon assez tendue :

Mais qu'est-ce que tu crois, je suis très embêté par la réaction de Gérard, je ne comprends pas pourquoi il réagit comme ça et je ne vois pas ce que je peux faire de plus. S'il ne veut plus de l'aide du bureau projet, je ne vais pas le forcer, et tu n'imagines pas dans quelle position ça me met par rapport au directeur général adjoint de Maison-Mère qui veut absolument qu'on reste positionné chez ENERGYCORP, pour la visibilité du bureau projet et pour justifier la taille de mon équipe. (Notes de terrain, septembre 2011)

Il me demande alors de « tenter quelque chose », de faire mon possible pour en discuter avec Gérard et de soutenir les collaborateurs qu'il lui propose, ce que je fais, à plusieurs reprises, sans succès. Au contraire, le directeur général me laisse entendre à demi-mot qu'il pourrait être intéressé par un profil ConsultCorp en même temps qu'il multiplie les critiques à l'endroit de Maison-Mère. C'est là une opportunité pour moi, car si je parviens à vendre à Gérard une mission ConsultCorp, je peux espérer une prime de fin d'année. Je discute donc de cette « option » avec Henri, à laquelle il réagit favorablement : « écoute, moi tout ce que je veux c'est qu'il [le directeur général] soit content et que les choses aillent pour le mieux, s'il veut un « ConsultCorp » pas de problème, et puis je peux rester en supervision et on peut même trouver un moyen de s'arranger avec Charles, il y a toujours un moyen de s'arranger [ConsultCorp avait aussi une équipe de consultants chez Maison-Mère et tout intérêt à être en bons termes avec Henri]. Et puis sinon je pourrais peut-être en parler à un directeur associé de chez Morpheus » (Notes de terrain, septembre 2011). Charles, qui jusqu'à présent m'a laissé les coudées franches pour gérer la sortie de mission, est ravi par l'idée d'une revente et multiplie les tractations en interne pour trouver un profil adéquat, car il reste convaincu qu'il faut « au moins un manager » chez ENERGYCORP et qu'il sait qu'Henri est prêt à mettre Morpheus en compétition avec nous.

Comme rien à ce stade n'est formulé explicitement, Henri me demande de lui donner un peu de temps pour discuter une dernière fois avec Gérard avant d'impliquer ConsultCorp, ce que je fais volontiers. C'est alors qu'un soir, il m'appelle à mon bureau pour me dire, avec une voix forte et joyeuse : « Ecoute, je viens d'avoir Gérard au téléphone, on a mis les choses au clair et il n'a aucun problème avec le bureau projet, il est d'accord pour que je lui envoie deux nouveaux profils de juniors, va le voir pour caler les dates d'entretien et tiens-moi au courant » (Notes de terrain, septembre 2011). Mon ambition commerciale un peu déçue, je m'exécute et passe directement dans le bureau du directeur général. Voici la teneur de notre conversation :

- *[Consultant] Bonjour, je viens vous voir comme convenu avec Henri pour trouver une date d'entretien pour rencontrer deux nouveaux profils juniors du bureau projet...*
 - *Si c'est des juniors comme les autres, ce n'est même pas la peine.*
 - *[Surprise et gêne] C'est-à-dire que je viens d'avoir Henri au téléphone et vous avez convenu ensemble ...*
 - *Je m'en fous, je ne veux pas perdre mon temps, qu'est-ce que vous en pensez, vous ?*
 - *Ce sont de bons profils mais effectivement ils sortent d'école.*
 - *Alors ce n'est pas la peine, je ne veux pas de ça. Je veux quelqu'un avec un peu de bouteille et qui a l'habitude de bosser, je ne veux pas quelqu'un qui vienne faire ses classes chez moi.*
 - *L'idée était qu'il travaille en binôme avec un profil plus expérimenté en charge de la supervision. Il y a beaucoup de tâches à faible valeur ajoutée.*
 - *Attendez, moi je veux déjà quelqu'un à plein-temps, pour bosser, avec nous, après on verra.*
 - *Plus un profil de senior, 30-35 ans ?*
 - *Pas forcément si vieux, vous, vous avez fait l'affaire, mais je veux quelqu'un qui puisse évoluer dans un environnement comme le nôtre [...].*
 - *Je vois... et vous seriez disposé à rencontrer un consultant de chez ConsultCorp ?*
- (Notes de terrain, décembre 2011)

Gérard acquiesce et me dit qu'il est prêt à rencontrer rapidement un associé du cabinet et à discuter d'une proposition commerciale pour la poursuite de la mission avec ConsultCorp. Au

reste, il rejette ouvertement la formule junior-senior proposée par Henri. Je suis un peu décontenancé par ce revirement soudain de situation, il faut comprendre que le climat reste très tendu dans le contexte du projet SIMM, mais je suis aussi ravi de la nouvelle et préviens Charles dans la foulée. Il me félicite chaudement. Je lui demande également des conseils sur la façon de se comporter avec Henri, car je suis entré dans la pièce pour placer quelqu'un du bureau projet, et j'en sors avec « une touche pour ConsultCorp ». Il répond :

C'est simple, tu lui expliques les choses comme elles se sont passées et tu restes transparent, t'as fait ton job, t'as été réglo, ce n'est pas ton problème si Gérard te demande ouvertement de rencontrer un consultant, ne te fais pas de mouron pour ça c'est leurs histoires. Toi tu es transparent et tu lui fais un reporting rapide. (Notes de terrain, décembre 2011)

J'appelle donc Henri pour lui faire part de ma discussion avec le directeur général d'ENERGYCORP. Il semble lui aussi parfaitement dérouté par la réaction de Gérard avec qui il vient de discuter au téléphone ; presque démuni devant tant d'inconséquence, il me répond : « je ne comprends pas... pourtant on s'était dit que c'était bon [...] de quoi avez-vous parlé... [...] c'est vrai il a dit ça » ? Puis, il conclut en affirmant qu'il a fait le maximum, que maintenant « je peux faire ce que je veux avec ConsultCorp, lui va consacrer ses efforts à convaincre le directeur général adjoint de Maison-Mère que la mission ENERGYCORP n'est pas indispensable au bureau projet, plutôt que de chercher à convaincre Gérard de collaborer » (Ibid.).

5.4. ConsultCorp et la qualification du besoin

J'entre par la suite en contact avec l'associé de ConsultCorp. Le profil pressenti pour me remplacer est celui d'un directeur de 45 ans récemment arrivé dans le cabinet. Charles m'annonce la nouvelle : « on va lui [au directeur général] proposer Thierry [un directeur ConsultCorp] comme profil, pour qu'il voie qu'on a du répondant et qu'on peut entrer en compétition avec Morpheus ; après l'idée c'est aussi de le positionner sur une période assez courte parce qu'il y a des opportunités de revente, pas durablement ». (Notes de terrain, décembre 2011)

Je retrouve donc Thierry et l'associé un midi chez ConsultCorp pour discuter de ma mission. En trente minutes, je leur communique un maximum d'éléments sur ENERGYCORP, le contexte, le programme de restructuration et les différents sujets, de manière assez descriptive. Puis leur présente de façon plus analytique les « grands enjeux de la mission et la problématique du grand écart de valeur ajoutée entre tâches de pilotage et tâches opérationnelles » (Ibid.) ; les opportunités de revente, le tempérament de Gérard, la relation entre Henri et Gérard, etc. Après quoi nous parlons longuement du profil adéquat pour me remplacer car l'associé cherche à « qualifier » le besoin du client pour cette mission. Mon inquiétude porte sur le fait que Thierry est disponible pour une courte période, or Gérard a insisté sur son besoin de continuité. Par ailleurs, le profil du directeur de ConsultCorp justifie un taux journalier élevé, et j'ai peur qu'un groupe comme ENERGYCORP ne puisse supporter un tel coût. L'associé me fait remarquer :

C'est sûr que quand tu me présentes tes activités il y a un écart important [...]. Je ne vais pas mettre le même profil s'il s'agit de faire du pilotage et du combat de cheveux gris avec les directeurs, ou de l'admin plus sur des tâches opérationnelles. Parce que je ne peux pas demander à Thierry de faire de la base de données, tu comprends ce n'est pas pour ça qu'il a signé chez ConsultCorp et pour nous ça n'a pas beaucoup d'intérêt. [...] Et tu penses que ce qui est le plus important pour Gérard c'est la continuité ou la séniorité [...] Bon, même si c'est la continuité on va y aller avec Thierry pour lui montrer ce qu'on peut lui offrir et on ajustera au besoin, qui peut le plus peut le moins [...]. (Notes de terrain, décembre 2011)

Quelques jours plus tard, l'associé et Thierry se présentent chez ENERGYCORP pour rencontrer Gérard et discuter d'une possible collaboration. A ma demande⁷⁹, je n'assiste pas à la réunion, et me contente de les attendre à la sortie dans le hall. Ils sortent finalement tout sourire et m'expliquent que ça s'est bien passé, que « mon brief » était bon, que Gérard s'en est rendu compte et qu'ils ont parlé tout de suite du contenu. « Et puis j'avais l'impression de l'avoir croisé quelque part [...], c'est lui qui a fini par me remettre à la fin du rendez-vous, on était ensemble à l'école... Pas dans la même promo mais on avait fait une activité char à voiles ensemble » (Ibid.) ajoute l'associé très confiant. Pour lui, « c'est conclu à 90% »,

⁷⁹ Car je dois quitter le cabinet et cherche à me désengager au maximum.

Gérard doit simplement leur envoyer des éléments formalisés sur son besoin pour qu'ils lui renvoient une propale dans la foulée. J'ai du mal à cacher ma joie en entendant ces mots, car je sais que chez ConsultCorp, les consultants touchent un bonus de 3% du montant global des missions qu'ils parviennent à vendre. En rentrant chez moi, je passe le trajet à faire des calculs dans ma tête.

Néanmoins, la semaine suivante, Gérard ne donne plus de nouvelles. Je reçois au contraire un email étrange d'un consultant indépendant qui me propose une rencontre pour que je lui présente le projet HORIZON 2013. J'appelle Henri pour lui en parler ; il me suggère de voir ce que ça donne, de jouer la transparence quoi qu'il arrive, et de ne pas hésiter à lui transmettre « tous nos dossiers, tous nos outils, toutes les informations pour que les choses se passent bien » (Notes de terrain, décembre 2011).

Je décide tout de même d'aller en discuter avec Gérard en avançant que « mes supérieurs chez ConsultCorp n'ont pas reçu les informations que vous deviez leur envoyer et me demandent ce qui se passe » (Ibid.). Gérard m'enjoint de transférer mes dossiers à Bridget afin que le consultant indépendant puisse reprendre la main. Sur les raisons de son choix, il précise simplement : « le bureau projet ne nous appartient pas assez ». ConsultCorp étant déjà client chez Maison-Mère, il semble craindre que nous « jouions sur les deux tableaux ». En sortant du bureau, je suis abasourdi, et m'en veux de n'avoir pas anticipé que le directeur général risquait de me faire le même coup qu'à Henri.

Je fais par la suite la réunion prévue avec le consultant indépendant et lui présente notre travail en toute transparence. Nous passons quelques jours à approfondir tous les sujets. Il a environ soixante-cinq ans et reste très aimable avec moi ; il m'explique « qu'il n'a rien fait pour avoir la mission, que c'est Gérard qui l'a sollicité ». Bizarrement, c'est lui qui m'emmène dîner au restaurant avec Bridget pour fêter mon départ⁸⁰. C'est même le seul qui marque le coup. Aucun des directeurs fonctionnels ne prend la peine de me remercier. Certains ne répondent même pas à mes sollicitations pour leur dire au revoir. J'ai un bref entretien avec Gérard au cours duquel nous revenons sur la mission. Je fais le transfert de mes dossiers à Bridget, qui m'avoue gentiment que « j'allais lui manquer, et que ce ne serait pas la

⁸⁰ J'aurais l'occasion de fêter la mission à plusieurs reprises avec Henri les semaines suivantes.

même chose de travailler avec [le consultant indépendant] » (Notes de terrain, décembre 2011). J'organise également, à la demande de mon successeur, une rencontre entre Henri et lui. Après leur entretien, qui se passe très cordialement, ce dernier me fit remarquer « si Gérard veut travailler avec [consultant indépendant] pourquoi pas ? Par contre, s'ils comptent sur Bridget pour être le chef de projet à plein temps de la restructuration ils prennent un risque... ». Je lui expliquai pour ma part que j'étais « totalement blasé, pour le bureau projet d'une part, mais surtout pour ma prime de fin d'année ».

Je garde de cette sortie de mission un sentiment partagé, tumultueux ; un sentiment de tension et d'empressement mêlés ; l'angoisse d'une expertise saturée de conflit politique ; la peur d'abdiquer mon autorité ; le dilemme moral contenu par une allégeance pratique au client ; la motivation commerciale ; les enjeux de continuité ; la qualification du besoin ; les difficultés à agir dans une organisation où les changements brutaux et injustifiés de décision sont la norme.

Mon dernier jour chez ENERGYCORP, fin décembre, je quitte l'entreprise à la nuit tombée, alors que tout est calme. Je me sens joyeux et léger, car les épisodes du SIMM et de ma succession ont pesé sur mon moral. J'ai la satisfaction intime d'avoir contribué, modestement et à ma manière, au projet de l'entreprise. Personne, sauf peut-être Henri et Bridget, ne sait à quel point j'ai porté ce projet à bout de bras, dans des conditions souvent difficiles, presque toujours ingrates. Je ne m'en plains pas, car j'ai aussi eu de grandes satisfactions : la principale étant d'avoir eu une réelle capacité d'action sur les choses et les gens. Parfois ambiguë, confuse peut-être, mais réelle : j'en reste convaincu. Un peu déçu de l'adieu sommaire de mes collaborateurs d'un temps, je me reprends rapidement, déjà tendu vers l'avenir, les nouveaux projets, une nouvelle mission. J'ai en tête cette remarque, un peu vulgaire, d'un de mes collègues de ConsultCorp : « quand t'es consultant, tu tires ton coup et tu te barres ; quelle que soit la situation, quelles que soient les difficultés, tu sais que c'est du court terme, et tu penses déjà à la suite ». (Notes de terrain, janvier 2010)

5.5. La mission ENERGYCORP, succès ou échec ?

Je crois pouvoir dire que la mission est un succès, pour la simple raison que la restructuration s'est passée sans encombre, et que nous avons eu sur le projet, à l'unanimité et en un temps record, un avis positif des IRP. Par ailleurs, lorsqu'à mon départ nous constatons l'évolution

des résultats grâce aux indicateurs stratégiques, plusieurs projets sont clôturés et les retombées tangibles. Les deux sujets problématiques qui demeurent sont à mon sens la simplification de l'organigramme juridique et la mise en place du nouveau SI, mais leur réalisation dépasse de loin ma capacité d'action.

Comme Henri semble satisfait lui aussi, je lui suggère de s'en ouvrir à mes supérieurs : « si tu es content de moi n'hésite pas à envoyer un email à Charles, c'est le genre de truc qu'il va transmettre à ma coach et ça m'assure une bonne évaluation » (Notes de terrain, janvier 2012). Il me propose même d'écrire l'email moi-même, ce que je fais en restant sobre mais en ne ménageant pas les compliments. Il l'envoie ensuite à Charles qui, à mon grand dam, oublie de le transmettre à ma coach.

Pour ConsultCorp, selon les mots de Charles, la mission est un succès relatif, car finalement nous n'avons pas « réussi à transformer l'essai » et à nous maintenir chez ENERGYCORP. Par contre c'est « une super expérience sur laquelle il faut absolument capitaliser, me dit Charles, on va se voir très vite pour s'en inspirer et construire une offre 'retour à l'équilibre' [...]. Je sais que X [un manager senior de ConsultCorp] a fait un truc dans le même genre et ce serait bien d'en discuter avec Thierry et lui ». (Notes de terrain, entretien d'évaluation, février 2012)

Je fais également une réunion de fin de mission avec Gérard qui m'affirme être « satisfait parce que la réorganisation est sur les rails et que maintenant il n'y a plus qu'à mettre les choses en œuvre ». « Une chose est sûre, ajoute-t-il, nous n'en serions pas là sans le bureau projet, donc c'est plutôt positif » (Notes de terrain, décembre 2011). Je lui fais part très ouvertement de mes regrets sur cette mission, notamment de mon incapacité à bâtir une relation de confiance avec certains directeurs, le DAF et le secrétaire général particulièrement. Il répond que « ce n'est pas uniquement ma faute, qu'il faut être deux pour danser » (Ibid.). Enfin, s'agissant de mes « axes de progrès », il ajoute : « sans doute plus communiquer, pas attendre d'être dans le dur pour me remonter les alertes, et éviter de toujours passer par Henri, mais ça vous l'avez compris je pense » (Ibid.). Je lui explique avoir eu un problème de légitimité au cours de la mission du fait, selon moi, de ma faible connaissance du métier, et il conclut sur ces propos : « C'est une œillère que vous vous êtes mis tout seul mais personne n'attendait cela de vous... Par contre on attendait que quand on vous dise quelque chose, tout

le monde soit rapidement au courant, que ça circule, que ça soit fluide, c'était ça l'important » (Ibid.).

Henri reste malgré tout un peu ennuyé de la tournure prise par les événements, car elle risque d'avoir un impact sur son positionnement chez Maison-Mère. Il retourne d'ailleurs voir Gérard une dernière fois pour lui demander son soutien et clôturer la mission. A l'issue de l'entretien, il m'explique : « je lui ai expliqué que s'il était content je comptais sur lui pour en parler aux Comex et autour de lui chez Maison-Mère. Il a bien compris, il a dit qu'il le ferait [...], nous nous sommes quittés bons amis. » (Notes de terrain, janvier 2012). Quelques jours plus tard, je reçois l'email suivant, adressé aux deux directeurs généraux adjoints de Maison-Mère, à Henri et moi, avec en copie le directeur général de Maison-Mère (qui est une personnalité importante) :

Objet : HORIZON 2013 : conduite du projet

Le projet HORIZON 2013 est bien né. Grâce à Henri, son équipe et Alaric, en un temps que l'on pourrait qualifier de record – en tout cas conforme au planning de changement rapide d'ENERGYCORP que nous avons engagé – nous sommes au rendez-vous : les actions et les jalons pour retrouver les standards [...] « Maison-mère » et métiers sont définis, qualifiés et jaugés.

Je tenais à les en remercier.

Une nouvelle phase commence qui comprend d'une part la réalisation sur la durée de ces actions et d'autre part l'approfondissement de certains sujets tels que le SI (notamment les bases de données), le SM, le P1, le P2 et le P3.

L'organisation de conduite du projet évolue.

En effet, la nouvelle organisation porte désormais des fonctions ENERGYCORP supports en propre qui vont réaliser les différents chantiers pour mieux se les approprier. Nous solliciterons, avec votre accord, les supports de Maison-Mère et la direction projet, d'autant plus facilement que nous avons adopté le même schéma de filières. Pour continuer à bien préparer l'intégration au monde de Maison-Mère, des groupes de travail dédiés, sollicitant des sachants du siège, seront mis en place sur les différents thèmes cités.

Pour assurer l'animation, du projet et de tous ces groupes de travail, j'ai demandé à [consultant indépendant] - consultant avec qui je travaille depuis 2004 sur la réorganisation des entités que je dirige - d'appuyer le codir d'ENERGYCORP. (Document de terrain, décembre 2011)

Pour donner de la visibilité à mon action au sein de ConsultCorp, je transfère aussitôt l'email à mon manager et à mon coach qui me félicitent chaudement tous les deux. Le fait d'être cité directement dans un email adressé au PDG de Maison-Mère est finalement la forme la plus tangible de récompense que j'obtiens de mon travail. Sur l'interprétation à donner à cet email, les choses sont néanmoins différentes. Lors d'un déjeuner, quelques jours plus tard, j'en débats avec Henri. Il me dit qu'il en a été plutôt content, mais que le directeur général adjoint de Maison-Mère ne l'a pas compris de la même manière :

Moi je suis plutôt content, mais le DGA de Maison-Mère a trouvé que c'était du foutage de gueule et il a voulu lui [Gérard] rentrer dedans. Parce que c'est vrai, ça peut vouloir dire c'est bien on est content de vous, mais ça peut aussi être un moyen de nous foutre dehors en douceur. Ce genre de mail, tu peux l'interpréter comme tu veux... (Notes de terrain, janvier 2012).

Je choisis, pour ma part, de l'interpréter positivement.

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

Jetons pour conclure un bref regard réflexif sur ce récit, qui se présente comme une mise à plat empirico-descriptive de mon engagement dans une mission de conseil en management. Je l'ai écrit avec une grande liberté, en cherchant à rendre compte d'une expérience personnelle, mais aussi à décrire les situations, les personnes et les objets qui ont façonné cette expérience. Si le texte peut paraître très singulier, il répond néanmoins à des préoccupations explicatives : j'ai cherché à y être exhaustif sur mon travail de consultant, depuis l'entrée de la mission et ses enjeux commerciaux, jusqu'à l'évaluation des résultats, en passant par les principaux projets - avec notamment un audit, la production d'un tableau de bord, la construction d'un outil de PR, la réorganisation, le suivi d'un gros projet SI aux enjeux « politiques » -, les tâches de pilotage et de coordination, les tâches plus opérationnelles de compilation de

données et de formalisation, l'animation des réunions techniques, l'accompagnement des dirigeants, le signalement de l'activité. J'ai bon espoir que ce récit donne finalement au néophyte une vision précise de l'activité de conseil en « gestion du changement » ou « stratégie opérationnelle ».

Sur cette dimension « stratégique » il faut dire un mot ici, car on peut croire qu'elle a été passée sous silence. C'est que dans ce genre de mission de conseil la stratégie est entièrement contenue dans des opérations de calcul et de formalisation, qui sont effectuées au contact des internes, mais n'en demeurent pas moins analytiques et prospectives. Le travail de conception, omniprésent dans la mission, passe par la mise en forme de supports multiples et la circulation auprès des internes. Chez ENERGYCORP, groupe à la dimension restreinte, sous la coupe de Maison-Mère, la stratégie est en relation étroite avec un effort de mise en œuvre. Elle est surtout associée à un travail de dimensionnement et à la production de représentations synthétiques sur les activités de l'organisation, dans le cadre d'un effort de communication stratégique. Certes, c'est une forme de stratégie orientée vers la connaissance interne de l'entreprise, plutôt que vers la connaissance externe du marché ou la comparaison avec des concurrents ; mais elle reste un « art de la manœuvre », où les relations sociales et les enjeux techniques sont profondément intriqués.

On constate par ailleurs que le texte est traversé par le souci pressant, constant, de la *mise en valeur* de l'activité. C'est une préoccupation des acteurs sur le terrain, c'est ma préoccupation principale, mais plus, si l'on s'autorise la métaphore, c'est une tension diffuse qui imprègne l'atmosphère, qui détermine la tonalité même de l'activité. La mise en valeur doit ici être entendue au sens pragmatiste d'une série d'opérations actives, relationnelles, constitutives, qui permettent de *faire tenir* des collectifs agissants, *de produire de l'attachement entre les actants* dans une situation de turbulence forte. Rappelons-nous l'argument de Dewey : la *valuation* est un comportement attestant d'un attachement à des objets tenus pour bons. Dans cette logique ouverte et relationnelle, c'est donc aussi l'objet de la mise en valeur qui varie, nous l'avons vu, constamment. Il s'agit parfois de l'individu lui-même, parfois de ses compétences, de son temps de travail, parfois d'un livrable ou d'un diagnostic, parfois même du cabinet ou de la profession tout entière. Comment « prendre le leadership » sur quelqu'un, « se faire respecter » d'interlocuteurs hostiles ou se « positionner » habilement dans un agencement organisationnel complexe et conflictuel ? Comment constituer et justifier en

pratique son expertise ? Comment souligner le fait que l'on passe du temps à travailler ? Comment produire une connaissance adaptée aux enjeux pratiques, et la mettre en forme d'une façon qui convienne ? La valeur de la prestation émerge d'un équilibre fragile, dans le cadre d'opérations qui répondent à une normativité pratique. Il y a toujours une forme de surprise à la voir qui opère : l'adaptation, l'exploration sont une constante de l'activité de conseil en management. La PR est déjà en cours quand il faut s'en occuper, les indicateurs stratégiques sont à produire « pour hier », chaque décision prise est amenée à changer : il existe un monde entre le monde et les opérations de cadrage qui tentent de le maintenir. C'est dans cet interstice que se découvre la valeur. De la PR, on aime l'outil opératoire qui permet de ranger les gens dans des cases et de dire « qui va où » ; le tutoiement s'impose comme une condition de l'intervention auprès des directeurs ; de l'audit métier, c'est la capacité du consultant à circuler et à mettre en forme qui est appréciée. Le travail d'analyse reste souvent en retrait de son insertion dans le flux des événements, mais quand ce retrait devient trop prononcé, on reproche au consultant de « n'avoir rien à foutre » de la situation. C'est quand l'ambition commerciale du consultant a été éteinte que, contre toute attente et en parfaite contradiction avec le cours des événements, on lui donne une opportunité de revente.

Malgré tous mes efforts, j'ignore si le texte rend compte de cette difficulté particulière à laquelle le consultant fait face : celle d'amener de la « structuration » à l'entreprise, de produire et maintenir une vision transverse et cohérente des choses, de sortir les acteurs de leurs silos pour rassembler, mettre en forme et faire circuler l'information. Car c'est bien tout l'enjeu de cette mission. Pour le consultant, il s'agit d'être capable de faire un grand écart social et cognitif, entre des tâches à faible et forte valeur ajoutée, comme disent les acteurs, et dans un état de tension, de stress, de doute important. Amener de la structuration consiste toujours, devant le chaos de l'organisation, à produire des livrables qui tiennent, qui résistent, qui stabilisent des cours d'actions, qui établissent des espaces organisés et organisant, qui circulent et rendent modulable le flux des événements. L'hybridité pratique des situations est par ailleurs insurmontable : les enjeux cognitifs sont gorgés de préoccupations politiques, la connaissance opère dans la relation, les appuis formels sont indispensables au mouvement des hommes. Il n'y a pas d'un côté des savoir-faire et des savoir-être, des compétences techniques et des compétences sociales, il y a une action entière et déterminée, tournée vers un résultat qui transforme à la fois le monde et ses participants. Je dois copiner avec le DAF pour sortir des indicateurs stratégiques, je dois construire une modèle de données pour produire

l'assentiment des salariés à un projet de réorganisation. Les consultants le savent bien : pour obtenir de l'information, il faut savoir produire de la connivence, développer une *pensée sympathique* avec son client, au sens strict de « vibrer à la même fréquence », pour que le rapport actif aux choses et aux gens conservent une forme de félicité. A quoi bon opposer raisonnements fonctionnalistes et critiques, quand les dimensions cognitives et culturelles de l'action agissent de concert au service d'une efficacité pratique.

C'est pour ces raisons qu'il était impossible de faire l'économie d'une description empirique détaillée de l'activité. Les processus de mise en valeur sont constants et analysables, nous allons le voir par la suite ; pour autant, ils produisent un effet de surprise. La dimension anecdotique du texte pourra surprendre certains lecteurs, mais elle a été conservée à dessein, avec moult difficultés d'écriture d'ailleurs, pour rendre compte de ces enjeux situés et pratiques qui portent la mise en valeur de l'activité. Savoir maîtriser une interaction avec des personnes hostiles est aussi engageant, sur le plan personnel, qu'un calcul de rentabilité ou qu'un travail de dimensionnement, les deux étant d'ailleurs tellement intriqués, nous l'avons dit, qu'il est impossible d'en faire vraiment la distinction. Comme *praxis* fébrile, traversée par un souci de mise en valeur, le conseil en management se plie mal au jeu de l'abstraction : souvent, l'effort pour monter en généralité confine à la banalité, comme certaines typologies trop stylisées du rôle des consultants en témoignent. Mieux vaut donc chercher à rendre compte de l'intrication des réseaux à l'œuvre, des médiations en tous genres, que de chercher à les purifier.

On voit aussi dans le texte, du moins je l'espère, le paradoxe d'un conseil ou pour *faire faire*, pour *faire agir les autres*, le consultant doit finalement produire sans relâche, prendre la responsabilité des tâches dont personne ne veut, définir lui-même les indicateurs stratégiques, se charger de la PR, parfois trancher les décisions d'organisation. Sans être jamais à la manœuvre, mais en jouant un rôle de traduction, de médiation et de coordination, le consultant agit et produit sans doute plus qu'aucun autre salarié de l'entreprise. On observe une redistribution constante des vides et des pleins dans les chaînes d'action, le consultant devant souvent « boucher les trous pour que ça marche » (Notes de terrain, janvier 2013), comme me le faisait remarquer un collègue expérimenté. Si je ne devais conserver que deux remarques du texte entier pour rendre compte de l'activité de conseil, ce serait ces deux belles remarques d'Henri : « notre rôle c'est de faire briller les gens » et « quand on tire sur un fil il

y a des pans de mur qui tombent ». Il va de soi que c'est souvent au consultant qu'il appartient de reconstruire.

A la lecture du texte, plusieurs consultants ont noté le caractère singulier de la mission décrite : une mission de « facilitation » qui correspond à un « type » de conseil particulier, une très grande proximité du consultant avec le client-payeur, un appui limité du cabinet dans la réalisation des tâches - rendu finalement moins nécessaire par la proximité avec le client. Ces remarques sont incontestables et l'angoisse épistémologique de la « représentativité » du propos légitime. Néanmoins, elles n'entament en rien, à mon sens, la portée heuristique du récit. D'abord parce que chaque mission de conseil est singulière, ensuite parce que les mécanismes de mise en valeur dont nous allons discuter maintenant gardent une tonalité ouverte et habilitante ; les notions que nous allons proposer captent des mécanismes transférables. Je ne suis par ailleurs pas convaincu que mon action aurait été sensiblement différente si j'avais eu avec Henri une relation-client plus classique. J'aurais dû trouver d'autres appuis, peut-être chez ConsultCorp ; ma relation avec Gérard aurait sans doute été plus aisée. L'un dans l'autre, qui sait si la mission n'aurait pas été plus tranquille!

Lorsque j'ai fait relire la première version du texte à Henri, il s'est montré moyennement satisfait, mais n'a pas su m'expliquer pourquoi. Presque un an plus tard, il m'a avoué la chose suivante :

Rien de ce que tu dis n'est faux, mais c'est ton point de vue et pour moi il manque quelque chose. Je trouve que tu présentes les événements de manière dure et difficile, comme si ça avait été vraiment pénible [...]. Ce que l'on ne sent pas dans ton texte, c'est qu'on a réussi, on a fait un truc super, on a remis d'équerre la boîte en six mois, on a créé un projet de toutes pièces. Et puis tous ces moments de grande satisfaction et de franche rigolade ! [...] Dans chaque paragraphe, il manque la petite lueur qui faisait que nous, et les gens, on était vachement contents. Sur les indicateurs, les audits, le codir, à chaque fois on posait des jalons et les gens trouvaient ça bien. (Notes de terrain, janvier 2013)

Le biais ethnographique est là, à n'en pas douter, même si « rien n'est faux ». Et j'ai sans doute échoué à transmettre cette lueur dont parle Henri, car bien qu'ayant intégré au mieux ses commentaires (et ceux de Charles et de Lara), je ne la vois toujours pas à la relecture.

Personne n'aurait pu écrire ce texte à ma place et il est certes, il faut le répéter, saturé de moi-même, de mes imperfections et de ma forme naïve, des tensions personnelles que j'ai vécues sur le terrain. C'est pour cette raison qu'il faut prendre avec mesure les remarques lancées ici et là sur des gens qui « manqueraient de confiance » ou « auraient un tempérament rugueux ». Il est impératif de replacer le récit dans son contexte, et comprendre que chaque protagoniste aurait pu en proposer une version adaptée (sans toutefois être antagoniste). Il faut comprendre que chacun des acteurs, parfois trop vite dépeint dans le texte, avait de bonnes raisons d'agir comme ils l'a fait. Néanmoins, en explicitant de façon sincère ma posture, en prenant le temps de décrire les appuis matériels et extérieurs qui ont œuvré à la mission, je rends au texte les qualités de ses défauts et livre au lecteur, je veux le penser, un témoignage authentique sur l'activité de conseil en management.

Dans le reste de la thèse, la posture autoethnographique est néanmoins mise en retrait au profit d'un travail plus « formel » et plus « distant » sur les données collectées. Il s'agit maintenant d'isoler et d'analyser les opérations de mise en valeur du conseil, en ayant parfois recours à d'autres cas, pour soumettre au lecteur un contenu plus thématique et plus analytique. Ainsi, le chapitre quatre porte sur une opération de mise en valeur que nous appelons la singularisation de la prestation. Elle a été peu abordée dans le récit précédent, si ce n'est au tout début et à la toute fin, car elle renvoie aux pratiques par lesquelles les consultants définissent la valeur de leur service et l'ajustent aux besoins des clients, dans une logique essentiellement commerciale. Nous avons observé néanmoins comment la sortie de mission s'articule autour d'enjeux de qualification du besoin client et du profil adéquat de consultant. Les deux chapitres suivant portent plus directement sur la mise en valeur du consultant dans son environnement direct. Nous l'avons compris ici, les enjeux de compétence et de légitimité sont omniprésents pour les acteurs, qui cherchent à bâtir dans l'action leur capacité à agir. La personnification du service étant poussée à son comble, la mise en valeur du conseil en management passe par un effort des acteurs pour se façonner eux-mêmes comme des objets de valeur. C'est sur ce travail de production de la compétence et de l'autorité, comme forme de mise en valeur, que nous allons nous pencher. Enfin, les deux derniers chapitres portent plus spécifiquement sur des outils, des dispositifs permettant la mise en valeur de la prestation : les technologies littéraires et les instruments de suivi de l'activité. Il s'agit là de supports de présentation et de représentation qui renforcent l'impact et la continuité du service dans l'organisation. Nous l'avons vu dans ce récit, les outils sont

omniprésents dans la pratique du conseil ; nous verrons comment ils participent du cadrage et du maintien d'une relation entre les consultants et les systèmes-clients dans lesquels ils interviennent.