

Formulation de la question de recherche la mise en valeur du conseil en management

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

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

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

2.1. La « valeur travail » du conseil en management

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

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

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

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

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

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

Plus que l'efficacité, l'expertise ou l'innovation, plus que la légitimité ou l'autorité, c'est la « valeur de la prestation » qui préoccupe les professionnels. « Comment faire pour créer de la valeur et la délivrer à mon client sous une forme appropriée ? Comment faire pour que ma prestation soit perçue et rémunérée à sa juste valeur ? Quelle est la valeur ajoutée dans cette situation ? » Voilà des questions que se posent continuellement les consultants dans la pratique de leur métier. Et c'est par ce genre d'interrogations, associées à des comportements spécifiques, que les acteurs déterminent la normativité inhérente à leur activité¹⁰. Quelques exemples tirés de l'expérience de Thomas, le consultant que nous allons suivre tout à long de cette thèse, peuvent nous éclairer à ce stade :

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

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

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

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

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

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

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

Ces processus se déploient sur de multiples terrains et l'on observe une grande variété de situations dans lesquelles la notion de valeur (ou valeur ajoutée) est utilisée par les consultants. Elle renvoie à une imbrication de considérations d'ordre économique (la prestation de conseil est facturée un certain montant, elle est au cœur d'un échange marchand), d'ordre intellectuel (la valeur de la prestation est liée à mon message, à ma capacité à dire des « trucs intelligents », etc.) et d'ordre plus personnel (je m'interroge finalement sur « ma » valeur et pas seulement sur celle du service). Contrairement à ce que l'on peut croire spontanément, la valeur d'une prestation de conseil, dans la bouche des consultants, ne s'arrête pas sur le terrain de l'argent. Le propos de cette responsable de mission, qui sonne comme un cri du cœur, est particulièrement explicite sur la complexité réelle de l'empire de la valeur : « faire monter en compétence des profils à cinq cent euros¹¹ ». Tout est dit en une fois, et l'on reconnaît facilement que les catégories énoncées à l'instant ont forme de pis-aller.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

« Prizing » renvoie donc à une « référence personnelle » aux choses ; « appraising » à un travail d'estimation qui se penche sur les propriétés relationnelles des choses. Pour l'auteur, le terme *valuation* doit pouvoir capturer ces deux mouvements. En français, il n'existe pas de verbe comparable à l'anglais « to value » et la nuance entre priser et apprécier s'est diluée dans le langage. On peut toutefois déplorer une autre forme de dualisme, relativement similaire, entre les verbes « valoriser » et « évaluer ». Ainsi pour Vatin (2009) : « évaluer » correspond à un jugement statique attribuant une valeur à un bien, une chose, une personne ; « valoriser » a, en revanche, le sens dynamique d'augmenter cette valeur, d'y ajouter un incrément, une plus-value¹³ » (p.14).

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

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

2.4. La mise en valeur du conseil en management

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

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

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

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

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