

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

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

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

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

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

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

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

2.1. La théorie de la valuation de John Dewey

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les deux moments de la valuation

Pour Dewey la *valuation* (1) se déroule en deux temps : d'abord un (a) acte d'appréciation spontanée, puis un (b) acte d'évaluation. L'appréciation (a) renvoie à des comportements affectifs moteurs qui font que l'on aime, que l'on désire, que l'on s'attache, que l'on est attiré, de manière très première et spontanée. Ces comportements ont lieu en permanence et doivent être considérés comme des faits. « Les valeurs³⁴ sont d'abord des faits, elles font partie de ce qui simplement se produit. Ce qui se produit n'est en effet pas neutre mais présente le plus souvent des qualités : bon, mauvais, agréable, désagréable, précieux, utile, douloureux, effrayant, attrayant, répugnant, etc. En tant que faits, il n'y a rien à dire des valeurs sinon qu'elles existent [...] » (Ibid., p.20). Là encore, il faut le souligner, l'appréciation spontanée est conçue comme un comportement et non comme un état intérieur, un sentiment. Dewey prend l'exemple d'un bébé qui pleure, les pleurs étant perçus comme une forme de stimulus organique déclenchant chez la mère un comportement ; ils sont « compris par d'autres personnes comme des *signes* d'un état organique ; ainsi traités comme signe ou comme symptômes, ils provoquent chez ces personnes une certaine forme de comportement en réponse » (Ibid., p.79). Un désir ou un sentiment qui resterait purement intérieur, qui n'engendrerait ni réaction organique observable, ni comportement particulier, ne serait à proprement parler pas un acte de valuation, mais relèverait de la fantaisie ou du rêve.

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

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

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

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

La valuation comme démarche située

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, nous souhaitons insister sur un troisième point de la thèse de Dewey qui concerne les relations entre les fins et les moyens dans la théorie de la *valuation*. Il permet de montrer en quoi l'opposition entre valeur intrinsèque et valeur extrinsèque n'a pas lieu d'être dans la mesure où la *valuation* correspond à *une mise en relation* (de l'individu et des choses, des individus et des choses entre eux, des situations actuelles et des situations désirées). Le point de départ de l'auteur est le suivant : « on a reproché à cette conception [de la *valuation*] de ne pas distinguer les choses bonnes et justes en elle-même, immédiatement, intrinsèquement, et les choses simplement bonnes pour quelque chose d'autre. [...] Cette objection nous oblige à nous pencher sur les relations que les catégories de *moyens* et de *fins* entretiennent entre elles³⁵ » (Ibid., p.136).

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

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

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

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

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

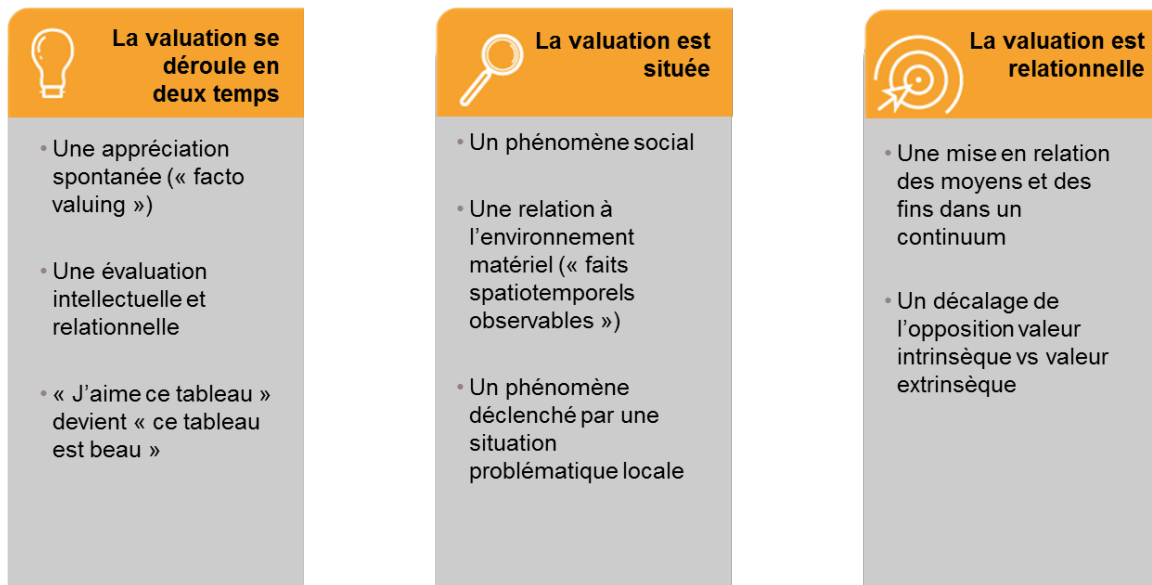


Figure 1.4. Les points saillants de la théorie de la *valuation* de John Dewey

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

2.2. Éléments pour une sociologie pragmatiste de la valeur

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

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

L'objectif de cette section est de positionner notre argument dans un débat plus contemporain dont certains développements sont si célèbres qu'il nous est impératif d'en brosser rapidement les contours. Nous allons voir que la théorie pragmatiste de la valeur est une ressource importante pour des chercheurs qui, 1) contre la coupure traditionnelle entre le registre économique et moral de la valeur, 2) cherchent à repenser le fonctionnement des marchés et les mécanismes de coordination, 3) ainsi que le travail et l'engagement des individus dans leur activité³⁶.

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

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

“values” in the sociological sense : conceptions of what is ultimately good, proper, are desirable in human life,

“value” in the economic sense: the degrees to which objects are desired, particularly, as measured by how much others are willing to give up to get them,

“value” in the linguistic sense, which goes back to the structural linguistics of Ferdinand de Saussure (1966), and might be most simply glossed as meaningful difference (Ibid., p.1-2).

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

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

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

achevé par Pareto (1909 [1981]), celui de l'équilibre général, qui fait du marché le théâtre des déterminations de la valeur d'une commodité par l'ajustement de l'offre et de la demande autour d'un prix constituant une mesure suffisamment bonne de son utilité. Selon cette définition - qui a supplanté progressivement les approches plus substantialistes de la théorie économique classique³⁷ - on ne cherche plus tant à déterminer ce qui donne de la valeur aux choses, qu'à analyser les mécanismes de fixation des prix et, comme s'y emploie la microéconomie, à démontrer mathématiquement leurs rapports aux utilités marginales.

Cette interprétation économique de la valeur a progressivement supplanté toute approche alternative. A tout le moins, il existe une coupure entre *une valeur* marchande, perçue comme rationnelle car issue du calcul des intérêts, et *des valeurs*, qui relèvent de la morale ou de la sociologie, et sont considérées comme subjectives et relatives³⁸. Pour l'expliquer, les chercheurs font parfois référence à une querelle disciplinaire née au début du XXe siècle dans les couloirs de l'université de Harvard, et que Stark (2009) appelle le « Pacte Parsonien ». Talcott Parsons, sociologue américain à l'origine d'une théorie de l'action ambitieuse, avait compris qu'il devait éviter de marcher sur les plates-bandes de la discipline économique alors toute puissante, pour être en mesure de mener à bien son projet de refonte des sciences humaines. Il se mit donc d'accord avec ses collègues du département d'économie pour se partager le champ d'investigation de la valeur : « you economists, study value ; we sociologist, will study values. You will have claim in the economy, we will stake our claim on the social relations in which economies are embedded [...] Parson's Pact suggest that we must choose a single vantage point – value *or* values, economy *or* social relations » (p.7).

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

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

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

un panorama fort instructif. Il s'intéresse à la naissance de « l'homme économique », ce « sujet de l'intérêt » dans le sens strict et mécanique que lui donne l'économie moderne, comme produit d'une mutation mentale et intellectuelle qui a conduit l'occident à l'abandon progressif des anciens ordres sociaux hérités de la philosophie grecque (cosmologie et téléologie) et de la doctrine chrétienne du moyen âge (transcendance des fins). Cette mutation s'est faite autour des « concepts stratégiques » que sont l'intérêt et l'utilité, lesquels permettaient un transfert de justification de l'action de la transcendance vers l'immanence, et à la doctrine économique naissante de se bâtir sur le modèle de la physique newtonienne. La tentative de quantification des plaisirs et des peines, opérée par Bentham, entre dans cette ligne, et se présente finalement comme l'ancêtre de l'effort de mathématisation introduit par les théoriciens marginalistes à la fin du XIXe, Jevons, Menger et Walras, autour de la notion d'utilité. « La coupure, illustrée par le paradoxe de Mandeville³⁹ entre le registre économique et celui de la morale s'accomplit quand rien de l'ancien souci pour les vertus et les devoirs ne doit venir interférer dans un monde entièrement régi par des évaluations quantitatives d'utilité. Au début du XVIIIe siècle le terrain est prêt, pour une science des désirs et des satisfactions, qui ne s'encombre plus des critères désormais déclassés de la morale ; une science nouvelle qui, se délestant des valeurs anciennes, soit une science de *la valeur*. Au singulier comme la quantité dont l'économie politique est précisément la science » (Laval 2007, p.155). Et l'auteur relègue au rang de « réticences » ou de « résistances » les théories substantialistes des physiocrates et des classiques, dans un mouvement irrémédiable vers l'utilité comme fondement de la valeur, maximisée dans le cadre de l'échange sur un marché⁴⁰.

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

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

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

fondements à la fois plus ouverts et plus conformes à la réalité empirique⁴¹. Certains se penchent sur le fonctionnement des marchés concrets et des mécanismes de coordination, d'autres cherchent à réhabiliter le travail comme source de valorisation⁴². Il est intéressant de les décrire brièvement car ils influencent notre analyse et seront abordés dans les chapitres empiriques de la thèse.

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

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

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

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

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

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

Dans leur ouvrage *De la Justification : les Economies de la Grandeur*, Boltanski et Thévenot (1991) jettent les bases de ce modèle théorique : « la possibilité même d'un ordre social repose sur une construction à deux niveaux – soit, d'une part, des personnes et, d'autre part, des formes de biens communs qui permettent d'établir une équivalence entre les êtres et par là, de définir leur grandeur relative » (Boltanski 1990, p.88). Les auteurs identifient six formes de bien commun structurées autour de six « cités » ou « mondes » paradigmatiques dont chacun renvoie à un principe supérieur, sorte de rhétorique conceptuelle de la justification. Ainsi, le monde de l'inspiration fait référence au génie créateur ; le monde domestique à la famille, à l'honneur, à la tradition ; le monde de l'opinion au renom, à la reconnaissance de l'auditoire ; le monde civique à l'intérêt collectif ; le monde marchand à la concurrence, à la clientèle, à la transaction ; et le monde industriel à la science, à la performance technique et à l'efficacité⁴³.

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

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

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

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

Ainsi, pour l'auteur, la constitution de la qualité des produits dépend d'un modèle d'entreprise qui actualise une certaine conception du bien, une convention qui préexiste à l'échange et lui permet d'avoir lieu selon des termes partagés par les parties⁴⁴. Stark (2011) adopte quant à lui une position très ouverte en considérant que la valeur des choses peut varier en fonction des « ordres de grandeur » dans lesquels elles s'insèrent, de même que des situations conflictuelles peuvent apparaître, sous forme de frictions entre différents critères d'évaluation. Ainsi, si je demande à un concessionnaire la valeur d'une voiture, je m'attends à ce qu'il me donne un prix. « But the same question in an art gallery – 'yes but what is it worth' - already suggest that value might be different from price. And when the question comes up among friends – 'honey, do you really think he is worth it?' - we know that several evaluative criteria have been brought into play » (Ibid., p.8). Il insiste sur l'idée que les frictions entre ordres de grandeur différents doivent être cultivées comme principales sources d'innovation dans l'organisation : « an entrepreneurial rivalry of performance principles makes assets of ambiguity by keeping open multiple ways of redefining, and hence recombining and redeploying, resources » (Ibid., p.16).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

se dévoilent au cours d'épreuves « qui supposent des interactions entre les agents (équipés) et les biens à qualifier » (Ibid. p.217). Ces qualités sont à la fois intrinsèques et extrinsèques, sans distinction des deux aspects dans une logique relationnelle et performative⁴⁵. Et finalement, le travail de qualification est considéré comme une activité réflexive des acteurs sur eux-mêmes qui « se posent explicitement les questions de leur organisation et, à partir de l'analyse de leur fonctionnement, s'efforcent de concevoir et d'établir de nouvelles règles du jeu » (Ibid. p.211). Le quatrième chapitre de cette thèse s'inspire directement de ces travaux sur la qualification.

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

Le travail de valorisation

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

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

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

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

Se pencher sur le travail de valorisation consiste donc pour l'auteur à « penser la valeur dans l'activité de travail elle-même » sous un double registre : d'une part celui de la genèse des normes dans l'action, d'autre part celui de l'effectivité de la norme imposée. Cette conception, dont les inspirations pragmatistes sont là encore évidentes, nous intéresse pour plusieurs raisons. D'abord, parce que le travail occupe une place particulière dans une prestation de conseil⁴⁶ qui, nous l'avons vu plus haut, se présente comme un service immatériel hautement personnifié. Ensuite, parce que compte tenu de la nature intangible et interactive du service et de la fragmentation d'un marché dépourvu d'appuis institutionnels, les normes imposées de l'activité sont très limitées, et systématiquement délaissées au profit d'une détermination pratique, associée à une situation, de ce qui doit être fait ou non, de ce qui fonctionne ou non. C'est l'enjeu même de cette praxis qu'est le conseil - où l'exigence de résultat prévaut souvent sur la détermination stable des moyens - que d'ajuster en permanence les normes pratiques de l'activité. Chacun des chapitres de cette thèse expose finalement

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

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

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

2.3. La mise en valeur du conseil en management

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

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

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

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

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

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

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

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

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

