



Alaric Bourgoïn, *Les Équilibristes. Une ethnographie du conseil en management*, Paris, Presses des Mines, Collection Sciences sociales, 2015.

© Presses des MINES - TRANSVALOR, 2015  
60, boulevard Saint-Michel - 75272 Paris Cedex 06 - France  
presses@mines-paristech.fr  
www.pressesdesmines.com

ISBN : 978-2-35671-209-7

© Photo de couverture : Danièle Akrich

Dépôt légal : 2015

Achevé d'imprimer en 2015 (Paris)

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

# Les Équilibristes



Collection Sciences sociales

Responsable de la collection : Cécile Méadel  
Centre de sociologie de l'innovation ([www.csi.ensmp.fr](http://www.csi.ensmp.fr))

Alaric Bourgoïn, Les Équilibristes. *Une ethnographie du conseil en management*

Catherine Rémy et Laurent Denizeau, *La Vie, mode mineur*

Florian Charvolin, Stéphane Frioux, Méa Kamour, François Mélard, Isabelle Roussel, *Un air familial. Sociobistoire des pollutions atmosphériques*

Michel Peroni, *Devant la mémoire. Une visite au Musée de la mine « Jean-Marie Somet » de Villars*

Francesca Musiani, *Nains sans géants. Architecture décentralisée et service Internet*

Michel Callon et al., *Sociologie des agencements marchands. Morceaux choisis*

Emmanuel Kessous et Alexandre Mallard, *La Fabrique de la vente. Le travail commercial dans les télécommunications*

Jérôme Michalon, *Panser avec les animaux. Sociologie du soin par le contact animalier*

Jérôme Denis et David Pontille, *Petite sociologie de la signalétique. Les coulisses des panneaux du métro (nouvelle édition)*

Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*

Nathalie Darène, *Fabriquer le luxe. Le travail des sous-traitants*

Liliana Doganova, *Valoriser la science. Les partenariats des start-up technologiques*

Geneviève Teïl, Sandrine Barrey, Antoine Hennion, Pierre Flux, *Le Vin et l'environnement. Faire compter la différence*

Dominique Boullier, Stéphane Chevrier, Stéphane Juguet, *Événements et sécurité. Les professionnels des climats urbains*

Jérôme Bourdon, *Histoire de la télévision sous de Gaulle*

Cyril Lemieux, *Un président élu par les médias ?*

Fabien Granjon et Julie Denouël (dir.), *Sociologie des usages des TIC*

Anne-France de Saint Laurent-Kogan et Jean-Louis Metzger (dir.), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*

Alexandre Mallard, *Petit dans le marché. Une sociologie de la Très Petite Entreprise*

(suite des titres de la collection à la fin du livre)

ALARIC BOURGOIN

# Les Équilibristes

Une ethnographie du conseil en management

Préface de Michel Callon

Avant-propos de Fabian Muniesa



# Table des matières

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	11
<b>PRÉFACE</b> .....	13
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	23
<b>INTRODUCTION - CONSEIL EN MANAGEMENT ET SOUCI DE LA VALEUR</b> .....	25
Technicien ou charlatan : une polarisation de la valeur du conseil .....	25
La valeur comme préoccupation pratique des consultants .....	28
Une activité qui exacerbe le problème de la valeur.....	30
Une activité de mise en valeur .....	32
L'enquête de terrain.....	35
Présentation du livre.....	39
<b>CHAPITRE 1 - UNE IMMERSION DANS L'ACTIVITÉ DES CONSULTANTS</b> .....	43
Les tractations avant la mission : une relation de confiance .....	44
Cadrer ma valeur ajoutée dans cette mission .....	47
« Inutile de connaître le métier » : la rencontre avec Gérard.....	50
« Prendre de la hauteur sur les sujets » .....	52
« Je compte sur toi pour prendre le leadership » : la rencontre avec Bridget.....	56
« Tu as trois jours pour te faire respecter » .....	57
Anecdotes sur le tutoiement .....	60
Se présenter aux internes : positionnement et éléments de langage.....	62
Réorganiser : le cœur de mon activité de consultant .....	64
« Sortir les indicateurs stratégiques » : ma première tâche chez EnergyCorp ..	67
« Qui est l'expert ici ? » .....	72
« Tu seras le porte-crayon » : le projet d'audit métier.....	74
« Il est où mon chef de projet ? » : les tensions entre clients .....	80
Mes états d'âme de consultant .....	83
« Mettre les gens dans des cases » : le projet de <i>People Review</i> .....	84
« Une vision globale de la situation » : la naissance de l'Outil.....	89

Production et interaction : la gestion du quotidien.....	97
De l'importance du pilotage : suivi, coordination, <i>reporting</i> .....	99
De l'importance du support : compilation de données et formalisation.....	104
« Il faut factualiser le fait que tu travailles trop » .....	107
« Un ajustement politique de circonstance » : la mise en place d'un nouveau système d'information .....	111
« Il faut assurer la continuité du bureau projet » : les stratégies de remplacement du consultant.....	117
« Qualifier » le besoin du client .....	121
La mission EnergyCorp, succès ou échec?.....	124
Les enjeux de la mise en valeur de l'activité des consultants .....	126
<b>CHAPITRE 2 - ÉLÉMENTS POUR UNE SOCIOLOGIE PRAGMATISTE</b>	
<b>DE LA VALEUR DU CONSEIL EN MANAGEMENT.....</b>	<b>129</b>
Où se trouve la valeur? .....	129
L'actualisation d'une conception du bien dans les pratiques .....	132
La valeur émerge d'une transformation par l'attachement .....	135
Organiser et attacher : le mode d'existence des mondes économiques .....	136
Le travail de valorisation.....	138
La mise en valeur du conseil en management .....	140
<b>CHAPITRE 3 - LA FORMULATION COMMERCIALE DU SERVICE.....</b>	<b>145</b>
Comment comprendre la formulation commerciale du service? .....	147
Une conjoncture qui renforce le besoin de « segmentation » de l'offre .....	149
Le rôle central joué par les clients dans l'ajustement du service.....	151
Les enjeux du cadrage de l'activité de ConsultCorp.....	153
Le dilemme du <i>productizing</i> chez ConsultCorp : entre objectivation et personification du service .....	159
Conclusion : la formulation commerciale comme opération de mise en valeur .....	166
<b>CHAPITRE 4 - LA PRÉSENTATION GRAPHIQUE DU DIAGNOSTIC.....</b>	<b>169</b>
Le rôle des présentations graphiques dans la pratique du conseil en management.....	170
D'une mission de réorganisation à un slide de PowerPoint .....	172
Façonner l'efficacité d'une présentation graphique .....	175

L'efficacité pragmatique de la présentation graphique .....	188
Conclusion : la présentation graphique comme opération de mise en valeur .....	191
<b>CHAPITRE 5 - LE SIGNALEMENT DE L'ACTIVITÉ .....</b>	<b>193</b>
Les dispositifs de suivi de l'activité dans la littérature .....	195
«Factualiser» l'activité des consultants : les effets complexes des dispositifs de suivi de l'activité .....	198
Envoyer un message sur soi et sur son activité : l'utilisation du dispositif par les consultants .....	205
«Faire réaliser la valeur» : le rôle actif du dispositif dans la gestion de la relation client-consultant .....	214
L'impact de l'organisation des missions sur le signalement de l'activité ...	218
Conclusion : le signalement de l'activité comme opération de mise en valeur .....	222
<b>CHAPITRE 6 - LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DU CONSULTANT .....</b>	<b>225</b>
Paradoxes et enjeux de la montée en compétence des consultants .....	226
Une capacité d'exploration pour produire de l'information pertinente au contact des internes .....	230
Une capacité de mobilisation afin d'utiliser à son avantage le collectif externe .....	236
Une capacité de formalisation pour décrire une situation et la rendre communicable .....	243
Une montée en compétence sous tension : le consultant comme équilibriste .....	249
Conclusion : la montée en compétence du consultant comme opération de mise en valeur .....	252
<b>CHAPITRE 7 - LA PRODUCTION DE L'AUTORITÉ DU CONSULTANT .....</b>	<b>255</b>
L'autorité comme relation de réciprocité .....	256
S'insérer dans des chaînes de délégation .....	259
Faire agir des figures pour donner du poids à ses actions .....	263
Être à la fois auteur et autorisé : la tension de l'autorité .....	267
Conclusion : la production de l'autorité du consultant comme opération de mise en valeur .....	269

---

<b>CONCLUSION - METTRE EN VALEUR, CE QUE FONT LES CONSULTANTS .....</b>	<b>271</b>
Les enjeux de la mise en valeur de l'activité.....	272
La mise en valeur comme travail d'attachement .....	275
La performance de la mise en valeur.....	280
L'engagement des consultants dans leur activité .....	282
Une morale de la situation .....	284
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>287</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>303</b>
<b>TABLE DES FIGURES .....</b>	<b>305</b>

## Avant-propos

Des équilibristes? Les consultants en management que l'on apprend à découvrir dans les pages qui suivent le sont certainement. Ils le sont dans au moins deux des sens qu'ouvre cette noble métaphore. Le premier est celui de la performance dans le sens du surpassement: surpassement de soi, alerte et concentration, tension constante dans le maintien d'une valeur de la prestation, gymnastique, courage aussi face aux violences des rapports de force, face aux conséquences du conseil, soin porté au but à atteindre. Le second est aussi celui de la performance, mais cette fois-ci plutôt dans le sens qui est donné à ce mot dans les arts de la scène: souci de l'effet rhétorique, éloquence, sens de l'adresse et de l'emphase, arts matériels de la félicité communicationnelle, imagination, chorégraphie, prise de risque, dédoublement de soi, éthique de l'amélioration infinie, spectacle de la valeur.

Pourra-t-on reconnaître le funambule du Zarathoustra de Nietzsche dans cette enquête sur la réalité du conseil en management? Ce qu'Alaric Bourgoïn apporte ici est bel et bien une enquête: ni éloge, ni diatribe, mais plutôt un parcours en quête d'un problème qui exige l'expérience du terrain pour seulement commencer à faire sens. Et c'est bel et bien une enquête avec objet: elle traque cette chose critique que l'auteur appelle la mise en valeur, ce registre constant de la valorisation, cet art du soulignement, cet exercice de la mise en relief qui remplit certainement les journées des consultants et qui est au cœur de ce qu'ils font mais qui demeure, en même temps, si difficile à cerner. Cette chose est, en effet, une proie facile pour l'implacable prisme dualiste qui renverra tantôt à l'acharnement sur la valeur tantôt à l'exaltation du simulacre, jamais aux deux tenus ensemble comme ils le sont en réalité. S'affranchir de ce prisme c'est bien cela: s'avancer sur la corde raide de l'enquête.

La métaphore de l'équilibrisme suggère aussi un compromis entre dextérité et fragilité. Les consultants sont indéniablement forts, et c'est ainsi qu'ils sont souvent dépeints par leurs avocats comme par leurs détracteurs. Mais ils sont faibles aussi. Leur pouvoir est friable, toujours à reconstituer, toujours à vérifier. Le consultant qui sillonne ce livre se dédouble: il fait des choses, mais il veille constamment à rendre ce faire saillant par divers moyens, comme si ce faire ne pouvait exister sans ces faisceaux de mise en valeur que l'auteur décrit. Ce consultant dédoublé c'est aussi l'auteur, Alaric Bourgoïn, qui fait de son objet d'enquête sa profession et qui livre ainsi ici, remarquablement confondues, une initiation au devenir consultant et une sociologie de la mise en valeur.



# Préface

Il n'est pas de décideur digne de ce nom qui, au moins une fois dans son existence professionnelle, n'ait fait appel aux services de conseillers. Cette pratique, fort ancienne, a connu depuis quelques décennies une expansion impressionnante. Il s'agit maintenant d'un secteur d'activités à part entière dont le chiffre d'affaires mondial avoisine les deux cents milliards alors qu'il n'était que de cinq milliards dans les années 1980. On y trouve de fortes individualités, munies d'un carnet d'adresses bien garni et autour desquelles se rassemble une équipe resserrée, mais également des firmes multinationales qui manient des budgets impressionnants et sont présentes sur tous les continents. Les activités des consultants, le nouveau mot pour désigner les conseillers des temps modernes, sont très variées. Certaines reposent sur une expertise technique avancée, comme celle qu'exige par exemple la mise en place de systèmes informatiques ou d'outils de gestion ; d'autres, comme le conseil en stratégie ou en changement, sont souvent insaisissables ; et que dire des activités qui s'apparentent au simple *coaching* et qui sont encore plus évanescentes ?

Ceux qui préfèrent s'intéresser aux causes de l'essor des activités de conseil et à leur fonction plutôt qu'à leur contenu, répètent à l'envi que les consultants n'ont le choix qu'entre deux stratégies extrêmes : proposer des compétences dont leurs clients ne disposent pas mais dont ils ont vraiment besoin ; voler au secours de décideurs en manque de légitimité en s'efforçant de rendre leurs décisions acceptables. Les activités de conseil n'auraient ainsi d'autre alternative que de proposer des outils techniques ou de vendre du vent. Expert ou affidé au service des puissants, et bien souvent les deux à la fois : tel serait le destin du conseiller.

Avant d'entrer dans la discussion de ces jugements aussi généraux que péremptoirs, ne serait-il pas préférable de s'intéresser à ce que font vraiment les conseillers, de se demander à quoi ils passent leur temps, d'analyser le contenu de leurs productions, d'étudier les mécanismes de la concurrence qu'ils se livrent et d'essayer de comprendre comme ils parviennent à s'attacher de manière durable leurs clients ?

On est surpris de constater qu'il existe très peu de travaux de première main sur le travail des consultants. Le grand mérite d'Alaric Bourgoïn est d'avoir osé se lancer dans l'aventure et d'avoir choisi la voie la plus difficile mais la plus prometteuse. Il aurait pu en effet s'intéresser à des équipes de consultants appuyées sur de solides savoirs et de robustes compétences techniques. Pour mener à bien cette entreprise, les points de repère n'auraient pas manqué. Il a préféré prendre le taureau par les

cornes et aller vers ceux que les esprits les plus critiques considèrent volontiers comme des vendeurs de discours fumeux ou des fournisseurs d'idéologies clés en main. Il n'a pas à regretter ce choix somme toute assez risqué. Il est revenu de cette enquête avec un résultat en partie inattendu : non seulement ces gens travaillent dur, mais ils font preuve aussi d'une grande conscience professionnelle et accordent une attention de tous les instants à la valeur de leurs interventions.

Dans une enquête comme celle-là, la question de la méthode était cruciale car il n'est pas aisé de saisir un objet aussi flou. Pour être certain de ne rien manquer et éviter de reproduire des observations aussi attendues que superficielles, Alaric Bourgoïn a choisi ce qu'on appelle d'un vilain nom l'auto-ethnographie. L'expression est un peu étrange. Il est plus facile de dire ce qu'elle n'est pas, ce qu'elle refuse d'être, que de définir précisément en quoi elle consiste. Oui, il s'agit bien d'ethnographie, c'est-à-dire d'une enquête attentive aux pratiques, aux expériences des acteurs, à leur environnement matériel, aux questions qu'ils se posent, aux interactions dans lesquelles ils entrent. Être au plus près de ce qu'ils font, de ce qu'ils ressentent et pensent, mais sans adopter la posture de la mouche sur le mur qui cherche à se faire oublier pour mieux observer ; ni celle du chercheur qui se mêle à ceux qu'il étudie et qui participe à certaines activités, tout en se tenant à distance pour mieux garantir son objectivité. Il n'est pas non plus question de suivre les préceptes de l'ethnographie multi-sites pour reconstituer le contexte dans lequel les consultants interviennent, pour tracer les réseaux où ils circulent et saisir ainsi la portée de ce qu'ils font et les contraintes qui pèsent sur eux. Non rien de tout cela.

Mais alors de quoi s'agit-il ? Tout simplement d'adopter cette étrange posture, ambivalente en diable, qui consiste à annoncer *urbi et orbi* que l'on est chercheur en sciences sociales, que l'on est là pour étudier les pratiques des consultants, et que, pour réaliser son enquête, on a choisi de se faire recruter comme un consultant certes débutant, mais un consultant à part entière qui reçoit le salaire d'un consultant ; un consultant à qui est confiée la conduite de missions qui engagent la réputation du cabinet, avec les mêmes contraintes, les mêmes obligations et les mêmes droits que n'importe quel autre consultant professionnel. Et tout ce que le chercheur écrit, ne fait entendre qu'une voix supplémentaire, qui vient s'ajouter à ce que n'importe quel consultant pourrait ou aurait pu écrire. Il enrichit le sujet au lieu de l'appauvrir en opérant des prélèvements.

Alaric Bourgoïn n'a pas à regretter ce choix méthodologique. En disant qui il était, ce qu'il visait, il a pu associer avec une certaine franchise ses nouveaux collègues à la réflexion engagée. Cette stratégie s'est révélée d'autant plus payante que le travail des consultants consiste pour l'essentiel – telle est du moins la découverte surprenante faite par Alaric Bourgoïn – en une réflexion inquiète et constante sur ce qu'est leur travail, sur son contenu, sur sa valeur, sur son utilité. Aurait-

il pu imaginer de meilleurs interlocuteurs que ces consultants qui passent leur temps à essayer de répondre à des questions que lui, en tant que sociologue ou anthropologue, devait se poser pour rédiger la thèse qui est l'origine de ce livre ?

Qu'a-t-il rapporté de cette expédition qui a duré plus de deux ans ? Soyons franc. Le premier diagnostic qui s'impose – diagnostic qui confirme qu'Alaric Bourgoïn a fait le bon choix –, c'est que le cabinet de consultants qui a accepté d'offrir son corps à la science ne se contente pas de mobiliser des compétences techniques parfaitement codifiées. Certaines des missions qu'il réalise, et notamment celle dont Alaric Bourgoïn raconte par le menu l'histoire passionnante dans le chapitre 1, ont bien pour effet d'imposer des restructurations douloureuses, tout en montrant que ces décisions sont dures mais inévitables. Mais qui osera nier que la situation qu'il nous relate était vraiment grave ? Rien ne fonctionnait. L'entreprise courait à la faillite et on ne voit pas très bien comment la fusion qu'Alaric Bourgoïn était chargé d'accompagner et qui posait problème, aurait pu se faire sans dégâts collatéraux.

Je reviendrai dans quelques instants sur ce qu'il faut penser de ces effets regrettables, car il serait irresponsable de se désintéresser des conséquences parfois douloureuses de telles interventions. Mettons les pour un instant entre parenthèses et tournons nous vers le résultat majeur de ce travail. Ce qui ressort de l'enquête réalisée par Alaric Bourgoïn, c'est l'angoisse existentielle qui saisit le consultant et l'accompagne tout au long de sa mission. Chaque matin et chaque fin de journée, la question qu'il se pose est terrible : quelle est la valeur de ma contribution ? Ou, encore plus cruellement : quelle est ma valeur ? Vous en connaissez beaucoup, vous, des métiers où ces questions ne vous lâchent pas un seul instant ? Dans la plupart des cas, il faut bien le reconnaître, elles ne se posent que de manière épisodique. Là, rien de semblable. La pression est permanente. Oh, pas une pression qui vient de l'extérieur et dont vous pourriez vous débarrasser ! Non, et c'est encore pire, une pression que vous vous infligez à vous-même, avant même que quelqu'un, par exemple votre client ou votre collègue, ne vous demande les yeux dans les yeux : que m'avez-vous apporté ? Et lors de ces examens de conscience quotidiens, la mauvaise foi serait un bien piètre réconfort. Vous êtes seul, définitivement seul, avec vos affres, même si, lorsque la pression devient trop forte, vous avez la possibilité de partager vos doutes avec un autre consultant qui vous sert de référent.

Ces difficultés existentielles seraient sans intérêt pour les sciences sociales, si les questions qui taraudent les consultants n'étaient en tout point identiques à celles qui passionnent actuellement la sociologie et l'anthropologie économique. Les consultants savent bien qu'invoquer par exemple l'utilité, ou la satisfaction de la demande, ou encore les dures exigences de la concurrence, est de peu de secours lorsqu'on s'interroge sur la valeur de ce qu'on fait. Dans des situations

de fortes incertitudes, comme celles que rencontrent précisément ces cabinets de conseil, l'utilité se définit en cours de route, l'offre et la demande évoluent et se façonnent au fur et à mesure que la prestation prend forme, et, comble de malchance, les prix sont de piètres repères puisqu'ils sont fixés avant même qu'on sache ce qui va être fait et même ce qui doit être fait. Comment, dans de telles conditions, se fixe la valeur des choses et des êtres, sachant qu'aucune des réponses habituelles ne convient? Le pari d'Alaric Bourgoïn, en commençant la rédaction de son livre, était simple. Puisque, nous dit-il, les consultants passent leur temps à essayer de prouver et de mesurer la qualité et la valeur de ce qu'ils font, pourquoi ne pas s'inspirer des réponses qu'ils apportent? Pourquoi refuser de voir qu'ils contribuent, sur le terrain, à trouver une solution pratique à l'énigme de la valeur. En observant comment ils s'y prennent, on obtiendra donc des réponses à nos propres questions; je veux dire aux questions que se posent les sciences sociales. Élémentaire mon cher Watson.

Le point de départ d'Alaric Bourgoïn conforte les travaux les plus récents sur le sujet. Il n'existe pas de valeur, nous dit-il, sans activités de valuation, entendues comme l'ensemble des opérations toujours recommencées qui permettent d'explicitier, de montrer et de faire apparaître la valeur. Valuer c'est agir sur les entités qui sont à évaluer, c'est même, on va le voir, agir sur les agents qui valuent. La valuation, en un mot, contribue à définir à la fois ce qui est valué et celui qui value. La valuation est transformation. La valeur n'est jamais tapie dans la chose, attendant le coup de baguette magique qui va la révéler; elle n'est pas non plus dans l'esprit de celui qui s'efforce d'évaluer; elle est encore moins, comme le suggérait Durkheim, dans le collectif qui fixerait ce qui a de la valeur et ce qui n'en a pas. Elle est toujours le résultat d'un processus; elle nécessite un véritable travail que l'on peut décrire, qui peut réussir ou échouer. La partie n'est jamais gagnée d'avance. Ce travail, observe Alaric Bourgoïn, consiste dans les cas qu'il étudie en cinq opérations qui ont une double fonction. Elles permettent aux consultants de répondre à la question de la valeur de leurs activités et simultanément, car les deux mouvements sont indissociables, elles mettent en forme, elles définissent, le contenu de la prestation.

La première opération aboutit à la formulation commerciale du service. Pour donner de la matérialité à ce qu'ils font, et pour en faciliter l'appréciation, les consultants s'attachent à décrire la prestation sans jamais interrompre ce travail de description. Décrire ce que l'on fait, c'est s'engager à le faire et surtout offrir une prise à la discussion et ouvrir la possibilité de réorientations. C'est également avoir la possibilité d'en montrer la valeur, car ces descriptions, nous dit Alaric Bourgoïn, soulignent ce qui est singulier dans la prestation en cours de réalisation, ce qui la rend irremplaçable. C'est se mettre en valeur et prouver sa valeur en montrant qu'on n'est semblable à personne. La mise en mots de la prestation

ne se limite pas aux premiers instants, au moment où le contrat est rédigé; elle prend place tout au long de l'intervention dont elle décrit la trajectoire, avec ses points d'inflexion, et les causes qui les expliquent. Elle n'est pas extérieure à la prestation, elle l'instaure.

La seconde opération est la présentation graphique, dans ce cas sous la forme d'un powerpoint, du diagnostic. Cette présentation, elle aussi, se transforme. Elle évolue, tout au long de la prestation, en même temps qu'elle enregistre les réactions, les propositions, les suggestions des parties prenantes. Le powerpoint, dont on connaît l'ubiquité, constitue à cet égard une véritable plateforme, en tout point identique à celles qui servent à concevoir collectivement un nouveau bien matériel, comme par exemple une nouvelle voiture. Certes, et ce point a été mille fois discuté, le powerpoint comme tout outil graphique met en forme, façonne, structure les manières de raisonner, d'argumenter et de convaincre. Mais, aux yeux d'Alaric Bourgoïn, ce n'est pas le plus important. En tant que plateforme, le powerpoint provoque; il suscite. Les différentes parties prenantes, notamment les clients, donnent leur avis, et, en même temps qu'ils l'expriment, changent analyses et solutions, données et calculs. Le problème posé, les décisions évoquées, se modifient en même temps que le powerpoint qui, en se déformant, enregistre les trajectoires, les chocs, les inflexions. En absorbant les points de vue et les informations, il définit le contenu et les objectifs de la prestation. Simultanément, il en construit pas à pas la valeur en même temps qu'il la mesure. Le conseil en management c'est l'art de prendre en compte les évaluations en en rendant compte.

La troisième opération correspond au signalement de l'activité. Le consultant doit montrer qu'il a travaillé en décrivant de manière détaillée ce qu'il a fait de son temps. Ce *reporting*, lui aussi, est permanent. Il est structurée par des feuilles de temps, qui découpent des tâches temporelles, et transforment un flux en unités discrètes, sur lesquelles il est possible de faire des calculs. Le *reporting* est quantitatif. Il donne à voir et à mesurer le travail, les activités en quoi il consiste, les lieux où il se déroule et les intervalles temporels qui le contiennent. Et puis, cerise sur le gâteau, il établit des listes de livrables, comme on dit dans le volapuk communautaire. Quel mot inouï qui, en transformant un adjectif en substantif, donne de la consistance à une qualité (ce qui est susceptible d'être délivré devient un livrable) et compte comme la description de ce qui était considéré naguère comme indicible. Dire ce que l'on a délivré (un rapport, un schéma, un calcul, une note intermédiaire, des comptes rendus de visites), non seulement objective le travail que l'on a fait et fournit une base à son évaluation, mais sert en même temps de protection par rapport aux clients. Non! Ce que je fais n'est ni du vent ni quelque chose d'insaisissable: voilà les livrables que je vous ai livrés et qui les matérialisent. On peut même donner une valeur à ces étranges choses, puisque les feuilles de temps mesurent le travail qu'ils ont requis.

La montée en compétence du consultant est la quatrième opération de mise en valeur. Lorsqu'il attaque sa mission – cette observation s'applique particulièrement au jeune Alaric Bourgoïn mais vaut également pour les consultants les plus chevronnés –, le consultant ne connaît rien au sujet et il est plus incompetent que n'importe lequel de ses interlocuteurs. Un critère très simple de réussite de la mission est qu'il soit considéré par ses clients, au moment où son intervention se termine, comme un des meilleurs spécialistes du dossier qui lui a été confié, le *primus inter pares*: «La mise en valeur est ici une transformation du consultant par lui-même pour devenir un professionnel compétent, adapté au besoin du client, en se façonnant dans l'action, comme un objet mais aussi comme un sujet de valeur» (p. 226). L'acquisition de ce statut, jamais garantie, s'apprécie très simplement. Elle s'exprime dans les échanges, dans les prises de position, dans l'énoncé des problèmes et des solutions, et dans la manière dont ils sont reçus. Elle garantit la valeur de la prestation : qui d'autres pourrait prétendre faire mieux ?

Enfin, dernière opération, la plus subtile et la plus décisive, celle qui assure l'autorité du consultant et la fait reconnaître mais également celle dont le succès est le plus rare et le moins assuré. Il ne suffit pas d'être finalement reconnu comme compétent. Le consultant doit être capable, au contact des situations et des clients, de façonner son autorité de telle sorte que soit entérinée sa capacité à agir, et surtout à faire agir les autres. Aucun mandat n'est complètement attributif, aucun positionnement n'est assuré, aucun contrat ne certifie que les recommandations vont se transformer en décisions et en programmes d'action. Lorsque, tout au long de sa prestation, le consultant fait des propositions, met en place certains outils qui vont permettre de transformer les pratiques, rien ne garantit que cela va être fait et déboucher sur des actions concrètes. Les missions – qui l'ignore ? – se concluent souvent par des rapports qui dorment et s'entassent dans des armoires où les attende la seule critique qui ne fait jamais défaut, celle des souris. L'autorité comme capacité d'agir et de faire agir est négociée en permanence, elle se constitue pas à pas. Chaque mission est une épreuve: serez vous capable de mettre en branle l'organisation, de la faire agir ? Assembler, jour après jour, powerpoint après powerpoint, des chaînes d'action qui portent les diagnostics, les projets et les solutions proposées, puis les faire tenir: telle est le Graal à atteindre. Pour ce faire, les consultants doivent certes se trouver des alliés, mais le mot est trop faible. Pour que la valeur de leur mission s'exprime, ils doivent composer des collectifs qui n'existaient pas, dont ils deviennent les forces motrices, qu'ils font fonctionner et qu'ils mettent en mouvement. Inutile de dire que nombreuses sont les missions qui échouent lors de cette étape ultime, tant les chaînes d'action sont fragiles, se défaisant d'elles-mêmes dès que le consultant a le dos tourné. Mais la valeur la plus grande est obtenue lorsque ces chaînes résistent suffisamment longtemps pour que soit fait ce qui doit être fait.

On comprend que les consultants aiment leur métier. Leur profession fait partie du petit nombre de celles qui offrent le travail le plus valorisant qui soit, au sens propre du terme, puisqu'elle exige de ceux qui l'exercent, de se mettre en permanence en valeur, en mettant en valeur ce qu'ils font, ceux pour qui et avec qui ils travaillent. La leçon d'Alaric Bourgoïn, c'est que plus la prestation semble immatérielle, évanescence et plus elle se leste dans des opérations lourdes, consommatrices de temps, de savoir-faire et d'imagination qui exigent une attention de tous les instants, attention aux partenaires et aux clients, attention aux appréciations, suggestions, critiques, attention aux chaînes d'action.

Je voudrais pour terminer, revenir à la question morale. Il est assez fréquent que ce type d'activités de conseil se conclue sur des licenciements ou des restructurations douloureuses. Les consultants ne sont-ils pas parfois considérés comme des mercenaires à qui sont confiées des tâches délicates et pas toujours très agréables ? Comment les consultants vivent-ils ces situations ? Alaric Bourgoïn, même s'il aborde la question dans la conclusion, ne la traite que superficiellement. Mais les indications qu'il nous donne sont précieuses. Une intervention réussie est une intervention qui est parvenue à mettre en place des chaînes d'action qui la prolongent et la mettent en œuvre, au moins partiellement. Ces chaînes d'action peuvent être des chaînes organisationnelles ; elles peuvent être réduites à de simples chaînes de discours, à des arguments qui se transmettent et sont repris. Mais dans tous les cas, elles produisent des effets, des différences, identifiables et localisables. On ne voit pas comment les consultants pourraient refuser d'en endosser la responsabilité. Puisqu'ils agissent, ils sont embarqués.

Mais être responsable n'est pas nécessairement être coupable. Licenciements ? D'accord, répondront certains, mais la fusion, qui fait des dégâts à court terme, créera à long terme des emplois. Le débat moral n'est donc pas réglé, mais, grâce à Alaric Bourgoïn, il est placé là où il doit l'être, au cœur des chaînes d'action recommandées par les consultants. Et ceux-ci peuvent, au moins dans une certaine mesure, choisir à quel endroit intervenir, avec qui, sur quels sujets, et en optant pour certaines formes d'action plutôt que d'autres. Comment ces choix s'opèrent-ils ? D'autres enquêtes sont nécessaires pour répondre à cette question. En montrant comment la valeur du travail des consultants se crée, le livre d'Alaric Bourgoïn non seulement fournit des points de repères pour ces futures investigations, mais il contribue également, ce qui est à mes yeux irremplaçable, à la compréhension des mécanismes généraux de la valuation.

Michel Callon



*À mon père, Richard Bourgoïn.*



# Remerciements

Comme travail indirectement collectif, l'écriture de ce livre aura été longue et laborieuse. Je n'ose imaginer ce qu'elle aurait été sans le concours patient et affectueux des miens et de mes collègues. Qu'ils en soient tous chaleureusement remerciés !

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude à Fabian Muniesa, Antoine Hennion, Michel Callon, Cécile Méadel, Madeleine Akrich et à tous les membres du Centre de sociologie de l'innovation de l'École des mines de Paris pour leur soutien et leurs commentaires. J'adresse également mes remerciements à mes collègues de ConsultCorp et à mes clients – les «acteurs» qui sont la matière de cette étude. Je remercie les professeurs A. Bidet, R. Déry, A. Sturdy, C. Lambert et M. Lamont pour leurs conseils avisés, ainsi que mes collègues d'HEC Montréal. J'adresse également une pensée affectueuse à mes amis le professeur N. Bencherki et J. F. Harvey qui ont travaillé avec moi à la reprise des chapitres 6 et 7 pour des publications en anglais.

Enfin, je suis tout particulièrement redevable à ma femme pour son concours au quotidien.

Ce travail a bénéficié d'une aide de l'Association nationale de la recherche technologique (Convention Cifre No. 516/2009) et du Conseil européen de la recherche (ERC Starting Grant 263529).

Je reste bien entendu seul responsable des lacunes de cette étude.



## Conseil en management et souci de la valeur

### TECHNICIEN OU CHARLATAN : UNE POLARISATION DE LA VALEUR DU CONSEIL

Lorsque l'on s'intéresse au conseil en management, on se trouve rapidement confronté à deux conceptions radicalement opposées du métier qui polarisent la question de la valeur du service. D'un côté, les consultants sont perçus comme des experts techniques, focalisés sur le diagnostic et la résolution de problèmes, capables de soigner les organisations dans lesquelles ils interviennent. De l'autre, ils sont dépeints comme des charlatans et le conseil en management comme une activité un peu « pipeau ». Quel que soit le degré d'aguerrissement de l'observateur, l'oscillation entre une vision techniciste et une vision sceptique du métier est palpable.

Comme c'est souvent le cas, la littérature scientifique s'est évertuée à rationaliser le sens commun et à reproduire dans des termes plus sophistiqués l'opposition entre ces deux conceptions du métier. Nous parlons dès lors d'une approche fonctionnaliste du conseil en management, par opposition à une approche critique [Sturdy, 1997 ; Fincham, 1999 ; Clark et Fincham, 2002 ; Alvesson et Johansson, 2002 ; Werr et Styhre, 2002 ; Whittle, 2006]. Ces deux courants ne sont pas sans nuance ; néanmoins, ils s'opposent avec une relative unité. L'approche critique s'est développée dans les années 1990 en réponse aux multiples analyses fonctionnalistes qui, pour certains auteurs, ne parvenaient pas à rendre compte d'une réalité pratique où le management des impressions est omniprésent.

Grossièrement, nous pouvons dire que les analyses fonctionnalistes considèrent que le conseil est une activité professionnelle qui « marche vraiment » et s'intéressent d'abord aux méthodes et techniques permettant aux consultants d'améliorer le fonctionnement des organisations. C'est la vision du consultant expert employé pour sa capacité à avoir accès, à produire ou à mettre en œuvre un savoir technique. À la question : « Pourquoi les consultants existent-ils ? », les théoriciens fonctionnalistes répondent : « Parce qu'ils fournissent une connaissance spécifique moins coûteuse à acquérir sur le marché qu'à produire en interne (si toutefois il est possible de la produire en interne) et sont une source précieuse de savoir inter-organisationnel » [Canback, 1998 ; McKenna, 2006].

Ainsi, ils fonctionnent comme des *brokers* [Hargadon, 1998], utilisant ici ce qu'ils ont observé là, affinant leur connaissance et leurs outils dans diverses situations. Pour Drucker [1979], les consultants ont un double avantage sur les managers. D'une part, la multiplication des missions leur permet d'être exposés à une variété de cas ; d'autre part, leur position d'externe offre le détachement nécessaire à un diagnostic professionnel. Chez March [1991], on trouve cette idée que les consultants interviennent «à la marge» pour mettre en perspective le «savoir ordinaire» produit par les organisations, largement expérientiel et orienté vers un contexte. L'approche fonctionnaliste connaît des variantes<sup>1</sup>, néanmoins, elle reste largement exempte d'interrogations d'ordre social ou culturel sur la valeur du conseil en management. Elle se penche essentiellement sur le «comment ça marche» au cours de la réalisation des prestations, étant entendu que ces dernières ont une valeur effective, intrinsèque, autonome, qui réside dans le savoir créé et mis en œuvre par les consultants. L'expertise est mise en avant, qu'elle soit substantielle (approche produit) ou plus procédurale (approche processus).

<sup>1</sup> Au sein de l'approche fonctionnaliste du conseil en management se distinguent deux courants principaux. D'une part, (1) le courant du management scientifique, plus ancien, issu des théories des pères fondateurs. Il propose une vision technicisante du métier et dépeint le consultant comme un *problem solver* ayant recours à des méthodes scientifiques et des outils systématiques (dont le rôle est exacerbé). Nous sommes proches ici de ce que Schön [1983] a baptisé le modèle de la rationalité technique, qui suppose la mise en œuvre d'un savoir fondé sur l'exercice d'une rationalité instrumentale mettant en adéquation des moyens et des fins identifiables. Par ailleurs, il véhicule une théorie de la connaissance séquentielle qui voudrait que nous acquirions d'abord des connaissances scientifiques générales, pour ensuite les adapter à des situations particulières. D'autre part, (2) les approches plus orientées processus (au sens nord-américain) qui, dans la foulée des travaux sur le développement organisationnel, accordent une importance déterminante aux «facteurs humains» dans l'analyse des organisations. La fonction du consultant ne consiste plus à résoudre les problèmes de son client mais à l'aider à les poser (on parle de *problem setter*) de telle sorte qu'il soit lui-même capable de les prendre en compte et d'y apporter une solution adaptée [Schein, 1969]. Il s'agit là d'une vision plus psychologisante du métier, où le consultant joue un rôle d'accompagnateur, de catalyseur. Il mobilise néanmoins une méthodologie formelle liée aux processus de communication et à la dynamique de groupe. Ces deux variantes du courant fonctionnaliste trouvent une illustration claire dans le modèle de Thiebaud et Rondeau [1995]. Les auteurs y distinguent «l'approche produit» et «l'approche processus» du conseil en management. Par produit, «on se réfère à toute formule de gestion visant tant la mise en place d'une philosophie de gestion (par exemple : qualité totale) que l'élaboration d'une pratique de gestion (par exemple : rémunération)» [p. 94]. Le consultant intervient en utilisant son produit qui est considéré comme ayant une valeur intrinsèque. Il est associé à une méthode d'application et est censé donner des résultats systématiques. «Le consultant a pour rôle de produire un diagnostic et des recommandations à l'aide des connaissances et outils dont il possède l'expertise [...] la logique du changement découle de la rationalité même du produit» [*Ibid.*]. Par processus, à l'inverse, on entend au sens large «la manière dont le système fonctionne et produit ses résultats (modes de résolution de problèmes, communication interpersonnelle, etc.)» [*Ibid.*]. L'objectif du consultant est d'intervenir sans solution préconçue, et de bâtir une relation d'aide qui permette au client d'identifier les dysfonctionnements et de s'approprier les solutions. Le consultant reste néanmoins un «expert en processus» qui dispose d'une compétence technique clairement identifiée.

À l'opposé, l'approche critique du conseil en management présente une vision des consultants qui repose sur deux présupposés. D'une part, les praticiens sont soumis à un impératif commercial qui fausse leur posture de neutralité et leur prétention à l'objectivité. D'autre part, le savoir produit par les consultants est caractérisé par une forme exacerbée d'ambiguïté [Alvesson, 1993], et se déploie dans des environnements dont le niveau de complexité est tel qu'il interdit toute prétention à la rationalité instrumentale. McCaskey [1982, cité par Bolman et Deal, 1996] donne un aperçu amusant des ambiguïtés organisationnelles avec lesquelles les consultants doivent composer : ils ne savent pas avec certitude quel est le problème, ils ne savent pas avec certitude ce qui se passe réellement, ils ne sont pas certains de savoir ce qu'ils veulent, les ressources dont ils ont besoin font défaut, ils ne savent pas avec certitude qui est censé faire quoi, comment obtenir ce qu'ils veulent, comment déterminer s'ils ont réussi ou non. Ces ambiguïtés constitutives sont propices à la mise en place de systèmes d'autojustification qui se nourrissent de mythes et de discours particuliers, dont la fonction est de persuader la clientèle de la valeur du service fourni.

Selon l'approche critique, le consultant n'est plus un expert mais un *professionnel de la persuasion* qui utilise une série d'artifices psychosociaux afin de vendre des prestations et de légitimer leur efficacité. Pour Fincham [1999], les professionnels cherchent avant tout à démontrer la valeur de leurs prestations «à travers ce qui est latent dans leur discours : une panoplie de techniques rhétoriques, de moyens de contrôler l'image perçue par les clients, [et] la définition des problèmes à traiter» [*Ibid.*, p. 336, traduction personnelle]. Dans la même veine, Clark [1995] fait du conseil un management des impressions par lequel les consultant travaillent à «créer et soutenir une réalité qui convainc les clients de leur valeur, de la même façon que les acteurs cherchent à créer une réalité théâtrale» [p. 87, traduction personnelle]. La littérature critique soutient l'idée que c'est la croyance en l'efficacité de certaines solutions proposées par les consultants – plutôt qu'une quelconque efficacité prouvée ou «réelle» – qui détermine le comportement des agents économiques. Elle étudie donc largement les dimensions sociales et culturelles de la pratique en accordant une attention particulière aux stratégies discursives des consultants. Le *storytelling* [Clark et Salaman, 1996b], *dramatization* [Clark et Salaman, 1996a], *packaged instruments* [Legge, 2002; Whittle, 2008], *branding* [Kärreman et Rylander, 2008], *management fashions* [Abrahamson, 1991; 1996], etc., sont décrits comme autant de tactiques utilisées par les consultants pour manipuler la perception qu'ont leurs clients de ce qui est vrai, efficace, problématique, de ce qui vaut.

Pour forcer la comparaison avec le courant fonctionnaliste, nous pouvons dire que l'approche critique ne s'intéresse pas seulement au «comment ça marche?» mais également au «pourquoi ça marche?». Elle pose donc un regard attentif sur les dimensions sociales et culturelles de la pratique du conseil, présentée comme

une forme de manipulation des symboles, un management des impressions, une somme de tactiques discursives dont la valeur est subjective, extrinsèque et manipulée. La figure 1 présente une synthèse des oppositions entre ces deux conceptions de la pratique :

Approches fonctionnalistes	Approches critiques
♦ Valeur « réelle », intrinsèque, objective	♦ Valeur « perçue », extrinsèque, subjective
♦ Consultants experts : <i>problem solvers</i> ou <i>problem setters</i>	♦ Consultants manipulateurs: professionnels de la persuasion
♦ Modèle rationnel-technique	♦ Modèle socio-culturel
♦ Comment ça marche ?	♦ Pourquoi ça marche ?
♦ Outils et méthodes	♦ Rhétorique, modes, mythes, <i>storytelling</i> , théâtralisation, argument d'autorité, etc.

**Figure 1.** Une tension marquée entre les approches fonctionnalistes et critiques du conseil en management

## LA VALEUR COMME PRÉOCCUPATION PRATIQUE DES CONSULTANTS

Qu'en pensent les consultants ? Sur le terrain, ils font face à un principe de réalité qui les pousse naturellement du côté fonctionnaliste : le conseil en management est une activité prospère<sup>2</sup>, les clients ne sont jamais dupes, et s'il était possible de leur vendre à prix d'or des services inutiles, la concurrence serait moins

<sup>2</sup> Le marché mondial du conseil en management est en croissance depuis le début du siècle avec des pics très significatifs dans les années 1980 et 1990 [Kipping, 1999; Kipping et Engwall, 2002; Armbrüster, 2006; McKenna, 2006; Kipping et Clark, 2012]. Le *Kennedy Consulting Research & Advisory* indique que le chiffre d'affaires global du marché représente plus de 189 milliards de dollars dans le monde en 2012 (hors technologie de l'information et mise en œuvre) contre seulement 5 milliards dans les années 1980. En France, selon le syndicat Syntec, le chiffre d'affaires du marché a été multiplié par quatre ces quinze dernières années et avoisine en 2014 les trois milliards et demi de dollars. Portés par une telle croissance, les cabinets de conseil sont solidement ancrés dans les directions générales et fonctionnelles des grands groupes et disposent d'une position de rayonnement. On note également que l'activité a tendance à se développer hors de ses marchés historiques, auprès de groupes de taille moyenne et d'institutions publiques. Le conseil en management n'est plus, comme par le passé, contracyclique ; il épouse dorénavant la tendance de la conjoncture et ne se conçoit plus selon une logique temporaire et compensatoire [Courtecuisse, 2012]. En cinquante ans, le conseil en management est devenu une activité incontournable du monde économique dont l'influence s'étend sur toutes les sphères de la société [Villette, 2003; McKenna, 2006].

féroce, et les succès commerciaux moins fragiles. Cela dit, les consultants sont aussi aux premières loges de leur pratique. Ils connaissent la puissance des mots et des présentations PowerPoint qu'ils composent, ils ont vu naître et mourir sur l'autel de l'efficacité un nombre considérable de méthodes, ils savent que le jeu des rapports de force fait partie intégrante du travail cognitif, ils sont conscients de la simplicité de certains de leurs modèles et, plus généralement, de cette désinvolture avec laquelle ils conseillent parfois des cadres beaucoup plus expérimentés sur des sujets qu'ils découvrent à peine. Aux premières loges de leur pratique, ils sont souvent les premiers relais du discours critique, et je ne parle pas seulement de ceux, nombreux, qui se présentent comme les déçus du système *up or out*. Je parle de la majorité des consultants qui travaillent.

Si aucune posture ne s'avère satisfaisante, c'est peut-être que les termes de la question sont mal posés. La réalité empirique se satisfait mal des oppositions binaires maintenues dans la littérature. Deux remarques peuvent être faites sur ce point. La première est que les consultants sont à la fois obnubilés et préoccupés par la question de la valeur de leur activité. Plus que l'efficacité, la rentabilité ou la performance, plus que l'expertise ou l'innovation, plus que la légitimité (qui sont des thèmes dominants dans la littérature), c'est la «valeur» ou la «valeur ajoutée» du service 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 ma valeur ajoutée, en tant que praticien, dans cette situation? Ce qui fait, ou non, la valeur de la prestation de conseil ne va pas de soi pour les consultants. Ils sont soumis à une démarche réflexive de compréhension, de justification de leur activité; au point que cette question de la valeur peut être comprise comme la trame essentielle de leur métier.

La seconde remarque consiste à dire que la question de la valeur se pose aux consultants en des termes pratiques, autour d'enjeux de production d'assentiment et de résolution de problèmes. Si le terme «valeur ajoutée», qui est utilisé à tort et à travers par les acteurs du monde de l'entreprise, 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. La notion de valeur 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 au message du praticien, à sa capacité à produire de la connaissance, etc.) et d'ordre plus personnel (il s'interroge sur «sa» valeur individuelle). Contrairement à ce que l'on peut croire spontanément, la valeur d'une prestation de conseil, dans la bouche des consultants, ne se limite pas à un terrain précis.

## UNE ACTIVITÉ QUI EXACERBE LE PROBLÈME DE LA VALEUR

S'il existe une opposition si marquée sur ce qui fait la valeur du service, si les consultants vivent aux prises avec la critique de leur métier, c'est aussi que la physionomie profonde de l'activité exacerbe le problème. Pourquoi, lorsque nous touchons à la prestation de conseil en management, la problématique de la valeur, comprise dans son acception large d'utilité, d'efficacité ou de légitimité, est-elle exacerbée? Pourquoi la question de la valeur se pose-t-elle de façon plus pressante dans le cas d'une prestation de conseil que dans celui d'une prestation d'avocat ou de médecin?

Sa nature *intangibile, interactive, hétérogène et périssable* [Clark, 1995] exacerbe les difficultés liées à l'appréciation de la valeur du conseil en management<sup>3</sup>. Ainsi, lorsqu'un consultant vend une prestation de conseil, il ne vend pas un bien matériel ayant une réalité tangible qui puisse être mesurée par les sens, mais une promesse, un engagement, une compétence en puissance, encore fictive au stade de l'échange<sup>4</sup>. Par ailleurs, les prestations de conseil sont vendues, puis produites et consommées dans le même temps [Clark, 1995] : la production et la distribution du service ont lieu simultanément dans le cadre d'une activité interactive entre clients et consultants. Au reste, la discrétion importante du consultant sur le service qu'il délivre accentue l'hétérogénéité des prestations, et donne à la «subjectivité» du praticien beaucoup d'importance. Enfin, la prestation de conseil est périssable, en ce qu'elle est détruite à mesure qu'elle est consommée et ne peut être, à proprement parler, «stockée». Certes, en fonction du type de prestation considéré, les caractéristiques présentées ici peuvent varier, mais elles n'en demeurent pas moins valides sur le fond. Pour Thine [2006, p. 36], «si une solution ERP peut être fonctionnellement validée, les effets de sa mise en œuvre sont particulièrement difficiles à prévoir, ce qui laisse une large place aux stratégies d'ambiguïté des consultants».

À cette incertitude sur la valeur, liée à la «nature» ductile et insaisissable des prestations de service, s'ajoute une triple incertitude, propre au conseil en

<sup>3</sup> En pointant les difficultés d'évaluation du conseil en management, Clark [1995] discute un ensemble de travaux, dans le domaine du marketing surtout, qui porte sur la question du contrôle qualité des prestations de service [Eiglier et Langeard, 1987; Maister *et al.*, 2000; Gadrey *et al.*, 1992; Kubr, 2002]. Il conclut son analyse sur l'idée que le conseil en management résiste aux mécanismes traditionnels d'évaluation *ex-ante* et *ex-post* et doit être pensé comme une performance au sens presque théâtral du terme.

<sup>4</sup> Il est possible de nuancer cette affirmation car une prestation de conseil en management intègre différents dispositifs matériels, qui prennent notamment la forme de technologies littéraires [Shapin et Shaffer, 1985; Latour, 1987; Miller et Rose, 1990]. Levitt [1981] préfère donc parler, à juste titre, d'un *continuum d'intangibilité* sur lequel se situent, à des positions différentes, services et produits, plutôt que de tracer une frontière stricte entre les deux. L'enjeu de «*productization*» du service est omniprésent (cf. chapitre 3), de même que l'obsession de la traçabilité (cf. chapitre 5).