



Les équilibristes. Une ethnographie du conseil en management

Alaric Bourgoïn

Presses des Mines, coll. « Sciences sociales », 304 p.

Le consultant en management incarne toujours un mystère. Tantôt critiqué comme un prédateur opportuniste, plus souvent toléré comme un charlatan n'ayant rien à offrir mais beaucoup à supporter ; le consultant acquiert difficilement une existence entre ces deux pôles. C'est sur cet inconnu et cette inconnue, sur le consultant et son activité quotidienne, que se penche Alaric Bourgoïn dans son ouvrage *Les équilibristes. Une ethnographie du conseil en management* dont Michel Callon signe la préface.

Consultant pendant plusieurs années dans un grand cabinet de conseil en management, Alaric Bourgoïn travaille sur ce qu'il nomme « une sociologie pragmatiste de la valeur du conseil en management ». À partir d'une enquête ethnographique, il propose une étude systématique des pratiques par lesquelles la

valeur est construite par ces professionnels, pour devenir réalité et participer à la régulation des organisations.

Dans *Les équilibristes*, produit à partir de sa thèse de doctorat effectuée au Centre de sociologie de l'innovation, Alaric Bourgoïn déploie donc les éléments pour la compréhension de cette réalité intermédiaire du consultant. Il dépeint ces professionnels en étudiant comment ils parviennent à construire leur rôle dans l'organisation à partir des trois niveaux de questionnement et donc de contradiction suivants.

Selon l'auteur, derrière le consultant en management se cache tout d'abord un professionnel en constante recherche de ce qu'il « vend », de la substance et de la matière du conseil. À cette introspection se joint la difficulté constante d'identifier

« ceux » à qui le service est vendu. « Ceux » car même lorsque le signataire d'un contrat est unique, on découvre que pour le consultant, le client est toujours pluriel, éclaté et tirillé entre différentes parties de l'organisation. Enfin, ces deux questionnements s'amalgament autour d'une interrogation continue sur ce qu'est ultimement la valeur d'une mission de conseil. C'est ce dernier point qui semble l'interrogation la plus originale identifiée par l'auteur, puisqu'elle conditionne l'ensemble des pratiques du processus de « mise en valeur » par lequel le consultant construit la valeur de son intervention.

L'intérêt scientifique de l'étude ethnographique proposée apparaît alors dans toute son importance. La valeur n'est pas forcément réductible à un état dans l'organisation, à une grandeur qui puisse être déterminée. Elle consiste plutôt en un réseau de relations, combinant individus et outils, stratégies et déterminismes, par lesquelles ce qui vaut dans et pour l'entreprise, émerge de l'organisation et du consultant. Ce dernier cristallise par son funambulisme, c'est-à-dire par l'équilibre incertain de ses angoisses et de ses pratiques, les termes de ce processus. C'est ce qui fait sa valeur pour les recherches et les chercheurs en management. Et il fallait que l'auteur parvienne à faire l'expérience de cette réalité, qu'il vive lui-même en « équilibriste » pour nous montrer toute l'importance de la compréhension de cette dynamique de la valeur dans l'organisation.

L'ouvrage est structuré en deux temps distincts. L'auteur donne en premier lieu toute sa place au terrain. Il nous livre le récit ethnographique d'une périlleuse mission de restructuration d'entreprise, qu'il a conduite pendant six mois. Son analyse longitudinale,

servie par un sens du récit évident, permet au lecteur de percevoir chronologiquement les grands écarts auxquels se livre en permanence le consultant. Le lecteur découvre comment ce dernier doit construire sa position et sa visibilité dans l'organisation, avant même d'être précisément investi des tâches à réaliser. Il doit trouver le ton juste, s'affirmer sans froisser, porter le projet qui lui était confié en intégrant avec tact les résistances qui s'y opposent.

Le véritable travail du consultant se découvre alors au fil du récit comme l'art de douter de lui et de ce qu'il vend. Un doute permanent sur ses qualités, construit sur l'interrogation systématique et radicale de la qualité des solutions qu'il propose. Un doute permanent qui le conduit à scruter tous les angles des projets qu'il porte, pour être enfin capable de croire sincèrement à ses solutions. Un doute permanent qui lui permet de s'engager personnellement, parfois plus que de raison d'ailleurs, dans le succès du projet qu'il défend dans et pour l'organisation.

Alaric Bourgoïn nous montre donc pas à pas comment sur un sujet aussi sensible que la restructuration d'une entreprise, le consultant se retrouve tout entier plongé dans la question de sa valeur dans l'organisation. C'est ce questionnement évanescant qui s'opérationnalise en pratiques, en tâches opérationnelles tantôt prestigieuses ou plus laborieuses de diagnostic, de conduite du changement, de construction d'outils informatiques, pour la transformation de l'organisation.

Ce sont alors justement ces pratiques qui sont approfondies et théorisées comme opérations de mise en valeur dans la deuxième partie de l'ouvrage. Découpée en chapitres thématiques faisant écho aux

points d'inflexion du récit ethnographique, Alaric Bourgoïn évalue successivement dans cette partie, la manière dont le consultant se valorise auprès de son client. Cinq catégories de pratiques sont ainsi clairement identifiées : la formulation commerciale du service, la présentation graphique du diagnostic, le signalement de l'activité, la montée en compétence du consultant et la production de son autorité. En explorant chacune d'entre elles, il nous donne à voir tour à tour comment il se positionne et s'affirme par des opérations concrètes, comme un interlocuteur de valeur dans l'organisation.

Cette seconde partie débute par le détail de toute la subtilité de la construction de la formulation commerciale du service du consultant. Le doute sur ce que vend le consultant s'opérationnalise dans la difficile segmentation de l'offre de conseil en management. Tirailé entre le conseil stratégique et l'accompagnement opérationnel, le consultant en management doit parvenir à exprimer et singulariser son service. Il doit parvenir à verbaliser ce qu'il vend, à le personnifier, pour convaincre son client de l'opportunité de son intervention.

Toujours focalisé sur les pratiques de définition de l'offre du consultant, l'ouvrage s'attarde alors sur une partie incontournable de son livre : la présentation Powerpoint. La représentation graphique se montre sous les traits d'une performance, conçue dès l'initiale selon un réseau d'interrogations et d'acteurs. L'auteur y décortique un processus de mise en valeur par lequel le consultant, au moyen de la construction graphique de l'état souhaité par le client et de l'aide qu'il peut offrir, convainc de la nécessité du recours au conseil pour faire

advenir cet état par-delà les résistances organisationnelles.

De ce qu'offrent les consultants à ce qu'ils font, l'ouvrage approfondit ensuite la manière dont ces professionnels « factalisent » leur activité. L'auteur fournit une analyse profonde et rythmée de l'utilisation des dispositifs de suivi des temps de l'activité des consultants. Alors que peu d'études fournissent jusqu'à présent une problématisation de ces outils décisifs des firmes de services professionnels, l'auteur nous permet de comprendre comment ces outils construisent ce que font les consultants. Il montre tout particulièrement comment ils tissent un lien entre deux réalités structurantes de la vie de consultant, marquantes au cours du récit ethnographique. D'une part, ces outils fournissent les occasions de moments réflexifs par lesquels le consultant parvient à expliciter et à formaliser ce en quoi consiste son travail et donc sa valeur. Mais d'autre part, ils consistent également en des supports de sa mise en valeur auprès du client, en disciplinant ses demandes par la formalisation des activités qu'elles exigent.

Les deux derniers chapitres poursuivent avec la manière dont le consultant se rend visible dans l'organisation. L'auteur explicite les capacités analytiques et rationnelles que le consultant doit être capable de mobiliser pour monter en compétence et s'affirmer comme un relais de valeur pour ses clients. En puisant notamment dans les analyses de Barnard, il propose une analyse originale de l'autorité du consultant comme une relation de réciprocité. Il donne à voir à cet instant sur le plan conceptuel, tout le funambulisme de ces consultants « équilibrés », tour à tour relais actifs et passifs des prescriptions pilotant l'organisation.

En conclusion, la lecture des « Équilibres » donne à voir le véritable tour de force opéré par l'auteur. Il parvient à situer l'analyse des organisations dans leur réalité intermédiaire, plutôt que dans les dualités imprégnant toujours dans une certaine mesure l'étude des organisations. En précisant comment le consultant se met en valeur par un nombre fini de pratiques et d'opérations concrètes, il dévoile combien l'on gagne à analyser le travail et les organisations par-delà les dichotomies ou matrices tant prisées par les recherches en gestion.

Il nous donne à voir l'organisation sous l'emprise de la « performance » du

consultant, c'est-à-dire l'organisation comme le lieu de la « transformation du monde qui fait agir des collectifs humains et (...) dont la félicité résulte (...) d'opérations pratiques et situées qu'il convient d'investiguer en détail » (page 35). Par ce moyen, Alaric Bourgoïn nous fournit par le regard de l'opérationnel de nouveaux outils conceptuels pour penser et étudier plus finement l'organisation, quelque part entre le jeu rationnel des structures et le désordre des interactions sociales.

LAMBERT JERMAN
HEC Montréal Canada (Québec)