

---

Sylvain Thine, *Innover pour s'imposer. Consultants et conseil en nouvelles technologies*

Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Des sociétés », 2014

Isabel Boni-Le Goff

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6781>

DOI : 10.4000/travailemloi.6781

ISSN : 1775-416X

**Éditeur**

DARES - Ministère du Travail

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 octobre 2015

Pagination : 112-115

ISSN : 0224-4365

**Référence électronique**

Isabel Boni-Le Goff, « Sylvain Thine, *Innover pour s'imposer. Consultants et conseil en nouvelles technologies* », *Travail et Emploi* [En ligne], 144 | octobre-décembre 2015, mis en ligne le 01 octobre 2015, consulté le 25 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6781> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/travailemloi.6781>

---

© Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares)

## **Innover pour s'imposer. Consultants et conseil en nouvelles technologies**

Sylvain Thine

Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Des sociétés », 2014, 201 p.

*Lu par Isabel Boni-Le Goff\**

Qu'a produit l'introduction des nouvelles technologies dans la gestion des entreprises ? Quels rôles ont joués les consultants dans ce mouvement ? Quels ont été, en retour, les effets de ces innovations pour l'espace du conseil ? À partir d'une recherche doctorale qui articule différents travaux quantitatifs et des entretiens conduits dans un grand cabinet de conseil anglo-saxon, Sylvain Thine propose d'aborder ces questions en se concentrant sur une période allant du début des années 1990 au milieu des années 2000.

Organisé en six chapitres, l'ouvrage rappelle tout d'abord certaines caractéristiques des « activités de conseil en entreprise » (chapitre I), puis il rend compte de données statistiques permettant d'offrir un tableau synthétique de cet espace économique (chapitre II, « Les consultants. Morphologie et dynamique d'un groupe »). Les chapitres III (« La genèse du conseil en ERP ») et IV (« L'espace des sociétés de conseil de 1990 à 2005 ») s'emploient ensuite à décrire l'expansion du conseil en nouvelles technologies et plus précisément en ERP (*Enterprise Resource Planning*<sup>1</sup>), nouvelle activité consultante dont sont analysés les principaux effets sur l'économie générale de l'espace du conseil et sur ses hiérarchies internes. L'ouvrage illustre alors les conséquences de la diffusion de ces nouvelles activités, en s'intéressant aux trajectoires professionnelles des consultants et de certains de leurs clients, et aux formes de socialisation professionnelle au sein des cabinets de conseil. Ces effets sont abordés à partir d'une synthèse générale, s'appuyant sur les entretiens réalisés dans le grand cabinet de conseil enquêté et sur l'expérience professionnelle de l'auteur en son sein (chapitre V, « Le parcours du consultant »). Enfin, l'étude d'un cas est proposée, qui interroge la carrière d'un manager ayant contribué à l'implantation d'un ERP dans une grande entreprise publique (chapitre VI, « Du militant au manager. La trajectoire d'un syndicaliste au sein d'une entreprise publique »).

---

\* Centre en études genre (CEG), université de Lausanne.

1. Les ERP – en français « progiciels de gestion intégrée » (PGI) – sont des outils informatiques composés de différents modules censés permettre une gestion automatisée des principales fonctions de l'entreprise (finance, ressources humaines, etc.) et comportant des systèmes de *reporting* et de contrôle des activités et des performances.

Traitant d'un univers professionnel méconnu du grand public, l'ouvrage présente deux apports indéniables. Tout d'abord, par son analyse temporalisée (de 1990 à 2005), il s'emploie à saisir les dynamiques sociales et économiques produites par le développement accéléré et à grande échelle des nouvelles technologies de l'information. Même s'il mobilise principalement des sources orales et la littérature grise de certains cabinets, il apporte une contribution à l'histoire récente des techniques, en éclairant la construction sociale de nouveaux outils de contrôle pour les entreprises. Il offre par ailleurs un éclairage sur les mécanismes ayant alimenté l'expansion d'une entreprise productrice de progiciels de gestion, SAP. Il propose ainsi une description de processus socio-économiques – à une échelle macro et méso sociale – utile pour comprendre la construction sociale d'une croyance<sup>2</sup> dans ces nouveaux produits informatiques, et leur hégémonie. S. Thine s'emploie notamment à montrer que l'introduction des ERP produit un véritable cadrage cognitif qui entretient des comportements d'achat mimétiques de ces solutions, d'une entreprise à l'autre. Cette hégémonie contribue à son tour à organiser et entretenir un véritable « écosystème » (p. 71), formant une « chaîne alimentaire » (p. 71) allant de grandes entreprises puissantes à des sous-traitants inscrits dans une relation de dépendance, fervents prosélytes de la solution informatique qu'ils participent à déployer. L'auteur apporte notamment un point de vue informé sur certaines pratiques économiques et commerciales qui ont concouru au succès des ERP.

Second apport intéressant, l'ouvrage présente des données issues de la statistique publique et de différentes sources documentaires secondaires (annuaires d'entreprises, annuaires de personnalités tels que le *Who's Who*) qui éclairent la composition socio-démographique de l'espace du conseil. Ces éléments sont certes parfois un peu anciens, mais ils comblent la rareté des données disponibles sur ce secteur. Les conditions de leur obtention et de leur retraitement sont exposées de manière précise. De ce matériau émerge une description détaillée de deux populations et de leur évolution dans le temps : la population des entreprises et celle des consultants, permettant ainsi de croiser les échelles.

Par ce travail de quantification et de comparaison dans le temps, est démontrée la contribution des progiciels de gestion à la démographie en pleine croissance du secteur du conseil. Ce faisant, confirmant des travaux antérieurs sur les « modes managériales<sup>3</sup> » (même s'il n'insiste pas sur cette idée), l'auteur contribue à montrer que le conseil est un espace marchand inscrit dans des cycles de renouvellement et d'élargissement successifs de ses offres, formant les relais d'une expansion économique rapide. Outre l'augmentation des effectifs, l'ouvrage souligne que l'introduction des

2. L'auteur fait en cela écho aux travaux d'Odile Henry qui observe les investissements multiples – relationnels, symboliques, savants, politiques – engagés par les premiers ingénieurs-conseils pour fonder et légitimer la croyance en une expertise gestionnaire : Henry O. (2012), *Les Guérisseurs de l'économie : ingénieurs-conseils en quête de pouvoir. Sociogenèse du métier de consultant (1900-1944)*, Paris, CNRS Éditions.

3. On peut se reporter notamment aux travaux de Patrick Fridenson, par exemple « La circulation internationale des modes managériales », in Bouilloud J.-P., Lécuyer B.-P. (dir.) (1994), *L'Invention de la gestion : histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 81-89.

ERP va induire le développement de nouveaux types de missions de conseil et, partant, modifier les aires de spécialisation de certains cabinets – notamment ceux des sociétés issues de l’audit comptable, les *BIG*<sup>4</sup>. À partir d’une base de données constituée sur 43 entreprises de conseil pour lesquelles six grandes catégories de variables sont prises en compte, l’ouvrage propose une analyse des correspondances multiples (ACM), selon une perspective longitudinale. Il offre ainsi une grille de lecture de l’évolution de la structure de l’espace du conseil (à cet égard, il est regrettable que les graphiques étayant la démonstration [p. 92 à 94] soient très peu lisibles).

En complément de l’analyse des entreprises, l’ouvrage s’intéresse à l’évolution des propriétés et des trajectoires des consultants et souligne des changements dans la morphologie sociale de l’espace. L’analyse des données extraites du *Who’s Who* et d’annuaires professionnels confirme l’apparition d’un nouveau type de dirigeant de société de conseil. Concurrents d’une fraction patronale plus ancienne, ces nouveaux dirigeants présentent des origines sociales plus diversifiées et une moins grande proximité avec les élites économiques.

Si l’ouvrage propose des éléments précieux de mesure, pour jauger l’ampleur de certaines transformations dans le secteur du conseil, la thèse défendue par l’auteur sur leur pérennité et leur profondeur reste toutefois hésitante : évoquant les évolutions dans la hiérarchie économique et symbolique des entreprises, le chapitre IV met en avant l’affirmation durable de nouveaux principes d’opposition, notamment entre un « pôle qui résiste au changement » et un « pôle qui concilie l’économique et l’intellectuel » (p. 111) ; mais il évoque par ailleurs une « recomposition temporaire de l’espace » (p. 90). Au chapitre V, est de nouveau soulignée l’idée que les transformations structurales de l’espace du conseil sous l’effet de l’introduction des ERP ont finalement été éphémères, avec, au cours des années 2000, un « retour à l’ordre » (p. 143, p. 166). Ces conclusions sont intéressantes mais quelque peu contradictoires, et les arguments permettant de trancher ne sont pas clairement établis.

Plutôt centré sur une logique de démonstration mobilisant les travaux quantitatifs réalisés, l’ouvrage ne donne par ailleurs pas assez de place à une analyse qualitative approfondie des processus sociaux, négligeant des travaux qui auraient pu enrichir et ouvrir la réflexion.

Ainsi, l’analyse ne resitue pas la genèse des ERP dans une perspective historique de plus long terme. Cela conduit parfois à émettre un point de vue erroné, par exemple sur le caractère inédit de ce « moment technologique » pour le conseil. L’histoire bien documentée des techniques et de la gestion tend à montrer au contraire qu’antérieurement, les premiers ingénieurs-conseils ont pu, eux aussi, ancrer leur développement dans les innovations technologiques de leur époque, à commencer

---

4. Il s’agit d’entreprises telles que Price Waterhouse Coopers, rangées sous l’appellation « *BIG 4* », « *BIG 5* » ou « *BIG 6* », au gré des restructurations du secteur. Les travaux de Carlos Ramirez proposent une analyse sociohistorique approfondie du développement de ces entreprises transnationales : Ramirez C. (2005), *Contribution à une théorie des modèles professionnels : le cas des comptables libéraux en France et au Royaume-Uni*, thèse de sociologie, Paris.

par Frederick W. Taylor, ingénieur mécanicien, spécialiste de procédés de fabrication<sup>5</sup> – ingénieurs-conseils dont les cabinets de conseil contemporains sont en partie les héritiers.

La période très récente analysée dans l'ouvrage n'est pas non plus resituée par rapport au champ des recherches sur la constitution et la diffusion des savoirs gestionnaires<sup>6</sup>. Pourtant, ces travaux étofferaient l'analyse des processus mis en jeu pour construire la croyance dans les solutions ERP. De même, l'appui des recherches sur le genre et les nouvelles technologies<sup>7</sup> aurait permis de dépasser le constat classique de la persistance du « plafond de verre » auquel se heurtent les femmes dans les professions techniques. Auraient ainsi pu être interrogées les barrières symboliques aussi bien que pratiques participant à la reproduction des rapports sociaux de sexe. Ces barrières proviennent notamment d'un *ethos* professionnel valorisant des savoirs et aptitudes socialement construits comme masculins, barrières que l'engouement pour les technologies de l'information a pu à certains égards renforcer en mettant en avant la rationalité calculatoire et les savoirs techniques.

Enfin, le matériau issu des entretiens s'avère très peu mobilisé. Il aurait pu donner un contenu plus dense et plus concret aux développements qui évoquent la socialisation professionnelle et l'activité quotidienne des consultants. Le contenu du travail de conseil en général, et celui de conseil en nouvelles technologies en particulier, constituent de fait les pièces manquantes de cette étude sociologique. Cette absence apparaît sans doute d'autant plus que Sylvain Thine décrit et utilise par ailleurs de façon précise le matériau quantitatif et l'analyse statistique. Le panorama qu'il propose des entreprises de conseil et de leurs salarié.e.s n'en demeure pas moins un outil de connaissance tout à fait utile pour les personnes s'intéressant au monde des services et des nouvelles technologies.

---

5. Montmollin (de) M., Pastré O. (dir.) (1984), *Le Taylorisme : actes du colloque international sur le taylorisme organisé par l'Université de Paris-XIII, 2-4 mai 1983*, Paris, La Découverte, 1984.

6. On peut citer par exemple les travaux de Fabienne Pavis ou Valérie Boussard : Pavis F. (2010), « Une discipline "utile" dans l'enseignement supérieur : promotion et appropriations de la gestion (1965-1975) », *Le Mouvement social*, n° 333, pp. 127-142 ; Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Paris, Belin.

7. Stevens H. (2007), « Destins professionnels des femmes ingénieures. Des retournements inattendus », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 4, pp. 443-463 ; Collet I. (2006), *L'informatique a-t-elle un sexe ? Hackers, mythes et réalités*, Paris, L'Harmattan.