

## **Envoyer un message sur soi et sur son activité l'utilisation du dispositif par les consultants**

Nous allons maintenant nous intéresser à la façon dont les consultants alimentent les dispositifs de suivi de l'activité. En particulier, nous allons voir que la feuille de temps leur permet d'envoyer des signaux de rigueur, de cohérence et d'activité, qui contribuent à façonner leur image de professionnel.

### **4.1. Un instrument dans la « panoplie du bon consultant »**

Le premier contact du consultant avec les dispositifs de suivi de l'activité peut être déroutant. Pour Okhuysen et Eisenhardt (2002), le management du temps est une « intervention formelle » qui introduit un « nouvel agenda » pour les professionnels, en plus de celui qui consiste à effectuer leur tâche. Il ne s'agit plus seulement de travailler, mais également de voir de quelle manière on travaille. Cette intervention est, selon les auteurs, une source immédiate de feedback qui facilite l'intégration des connaissances. Mais son effet réflexif peut sembler contraignant, comme en témoigne l'extrait suivant. Thomas, le consultant que nous suivons depuis le début de cette thèse, y décrit son premier contact avec le dispositif :

*Le premier mois de mon arrivée dans le cabinet, je suis envoyé sur deux missions distinctes [...]. J'alloue mon temps à l'une ou l'autre, en fonction des besoins de mes supérieurs, sans régularité ni visibilité à long terme. A la fin du mois, ma RM [responsable de mission] me fait remarquer que je n'ai pas rempli ma feuille de temps dans l'Intranet. Comme je suis surpris elle me présente un document en précisant que « c'est à partir de ce formulaire que le service*

*comptable de l'entreprise envoie les factures aux clients. Tu dois y rentrer tes temps, au 0,25 jour homme, c'est-à-dire toutes les deux heures, sur des lignes d'activité ». Sa demande me semble irréaliste. Je lui explique que je suis bien incapable de dire à quoi j'ai consacré mon temps, avec ce niveau de détail, depuis un mois. Elle répond : « exceptionnellement, comme tu n'étais pas au courant, on va le faire ensemble. Mais par la suite je compte sur toi pour le faire seul. C'est très important pour donner de la visibilité sur ton travail et il faut le faire avec beaucoup de sérieux. Ça fait partie de la panoplie de tout bon consultant ». (Notes de terrain, octobre 2009)*

Si le premier contact avec la feuille de temps peut sembler déroutant, son usage régulier est néanmoins rapidement intégré par les consultants qui, après quelques mois d'activité, en font un point aveugle de leur pratique. Lorsque nous les interrogeons sur le sujet, les consultants de ConsultCorp ont des difficultés à prendre le recul nécessaire pour évaluer l'impact de l'outil sur leur activité. Ils remarquent :

*Au départ, ça peut paraître contraignant [utiliser une feuille de temps] mais quand tu as compris le truc tu n'y penses même plus. Remplir ta feuille de temps fait partie de ton activité quotidienne. (Manager senior, Notes de terrain, septembre 2010).*

*Bien remplir sa feuille de temps, c'est comme faire un bon compte-rendu ou une bonne présentation, ça s'apprend, et après ça se fait tout seul. (Consultant senior, Notes de terrain, octobre 2010)*

Entre le consultant incapable de dire à quoi il a passé son temps, et le manager senior qui remplit sa feuille de temps sans même s'en rendre compte, une transformation a eu lieu qui relève, selon les acteurs, d'une forme d'apprentissage du métier. Travailler comme consultant impose de maîtriser les outils de *reporting* de l'activité. On peut y voir une forme de socialisation ; il s'agit effectivement d'une mise en conformité de l'individu avec un fonctionnement collectif dont les ressorts sont progressivement intériorisés. A ce stade néanmoins, nous savons encore peu de choses des comportements induits par le dispositif, si ce n'est, comme l'affirme la responsable de mission dans la première vignette de la section, qu'ils renvoient à une forme de « sérieux » dans la pratique du conseil. Mais comment

comprendre, en pratique, ce « sérieux » d'usage auquel fait référence la consultante ? Interrogée plus avant sur la question, elle explique :

*Pour la feuille de temps, si tu ne te souviens plus, retourne voir dans tes emails ou sur ton agenda Outlook, c'est déjà une bonne base pour se souvenir de ce qu'on a fait. Et pour le reste, tu te débrouilles, moi je fais un peu au pif en fonction des jours et des clients [rires] ; il faut quand même que ça reste cohérent avec la charge, avec ce que tu as fait, et entre les différents jours. (Notes de terrain, septembre 2009)*

On constate un décalage surprenant entre l'injonction de « sérieux » initiale et le « pif », la « débrouille » pointée ici ; débrouille néanmoins parfaitement outillée et « quand même » soucieuse de cohérence. C'est ce décalage que nous cherchons à investiguer pour comprendre comment les acteurs utilisent la feuille de temps comme une ressource pratique de signalement. Un bon consultant, ce n'est ni celui qui se balade, en permanence, avec son chronomètre dans la main, ni celui qui refuse mordicus de rendre compte de ce qu'il a fait. Et nous conjecturons qu'entre ces deux extrêmes se trouve une activité pratique de signalement indispensable à la mise en valeur de l'activité.

#### **4.2. Un signal de cohérence : mettre en relation les temps, les activités et les livrables**

L'alimentation de la feuille de temps est soumise à une injonction de réalisme. « On ne peut pas dire n'importe quoi dans une feuille de temps » (Notes de terrain, janvier 2012) fait remarquer un consultant expérimenté, et cette injonction est peut-être la forme la plus spontanée du sérieux qui vient à l'esprit quand on observe la façon dont les consultants alimentent les outils de reporting. Le signalement doit correspondre à des activités concrètes. Néanmoins, ce réalisme ne doit pas être compris dans un sens épistémologique naïf, mais comme un travail actif de médiation et de composition, de mise en « cohérence » avec les tâches effectuées et les livrables produits – c'est-à-dire dans certains cas avec d'autres représentations du même phénomène.

On trouve également cette idée chez Brown (2001) qui affirme que “the numbers in the timesheet system also had to correspond with other representations of the same overlapping

phenomena. In this case, these other representations could be completed documents, verbal accounts of first hand observations – e.g. an employee came into work or the work on a particular project was done” (p.54). Dans l’exemple précédent, cette notion de cohérence est multiple : cohérence avec la « charge », c’est-à-dire le budget vendu (impossible de faire figurer 20 jours de travail si seulement 10 sont vendus), cohérence avec les productions du consultant ou « livrables » et, enfin, cohérence interne au document.

En particulier, la feuille de temps ne peut être dissociée d’autres supports qui recensent les productions qualitatives des consultants : « liste de livrables », « feuille de reporting d’activité » ou « plan de charge ». Ces outils permettent de décrire avec plus de précision, pour chaque tranche horaire allouée à une mission, les tâches réalisées et les livrables produits. Ils sont une sorte de prolongement de la feuille de temps, avec un niveau de détails supérieur, allant jusqu’à la description des tâches. Chez ConsultCorp, les outils de suivi de l’activité sont moins standardisés que la feuille de temps : il n’existe pas de formulaire en ligne à transmettre à intervalle régulier aux services administratifs, qui n’ont pas besoin du détail des tâches pour facturer. Ils sont utilisés à destination des clients (parfois des managers) et il est possible d’en adapter la forme en fonction des besoins d’une mission. La figure 8.3 présente un plan de charge destiné à un client sur une mission d’audit :

Période du 1 <sup>er</sup> décembre au 31 décembre 2009	
Les actions menées	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens d’analyse de l’existant : Dr. A, Dr. B, Dr. C, Dr. D, Dr. E, Dr. F, Mme. G</li> <li>- Suivi des entretiens et correction des comptes-rendus</li> <li>- Point d’avancement avec MM. X Y Z</li> <li>- Conception de la trame de présentation du rapport</li> <li>- Rédaction du rapport pour la partie DTS (à titre d’exemple)</li> <li>- Rédaction d’une note de synthèse sur l’image perçue du Directeur Général</li> </ul>	
Les livrables	Les charges
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptes rendus d’entretiens</li> <li>- Support de présentation</li> <li>- Trame du rapport avec exemple de la DTS</li> <li>- Note de synthèse sur le management de la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 jours Directrice de Mission</li> <li>10,25 jours Consultant</li> </ul>

### **Figure 8.3. Exemple de plan de charge ConsultCorp**

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

On observe ici une formalisation simple et un faible niveau de détails dans la description des tâches. Ce format s'adresse à un client somme toute peu soucieux du suivi de l'activité de ses consultants. Le contenu du document doit néanmoins être conforme avec la feuille de temps standard qui sert de base à la facturation.

La prise en compte du plan de charge comme indissociable de la feuille de temps permet une compréhension plus fine du signalement de l'activité. En utilisant ces deux instruments, le consultant effectue, constamment, une analyse détaillée de sa pratique. Il sait précisément sur quelle mission il doit facturer son temps et quelles tâches justifient la facturation en question. Comme nous l'avons vu, c'est un travail réflexif exigeant qui implique des arbitrages sur ce qu'il convient de faire, ce qui mérite d'être fait dans le temps imparti, ce qu'il est possible de faire.

Cette mise en cohérence des temps travaillés et des productions a pour effet de signaler la productivité du consultant, dont les heures travaillées sont rapprochées de productions concrètes. Mais cette notion de productivité est à prendre avec précaution, comme en témoigne la vignette suivante, qui présente un échange entre Thomas et un consultant expérimenté :

*Je faisais remarquer à un collègue que j'avais passé ma matinée à bosser sur un compte-rendu d'entretien sans grand intérêt et que j'avais des scrupules à facturer une demi-journée pour ça. Il me répondit la chose suivante : ça c'est la sensation que t'as au début mais très vite tu t'en débarrasses et tu ne te poses plus de question parce que sinon tu t'en sors pas. Et puis qu'est-ce que t'en sais que ton compte-rendu ce n'est pas la brique qui fait tenir tout l'édifice. Il y a des tâches moins gratifiantes mais tout aussi nécessaires au succès de la mission. [...] Il ne faut pas penser sa productivité en ces termes, parfois tu passes du temps sur des choses qui semblent inutiles, d'autres fois tu débloques un problème en peu de temps, contente-toi de rentrer tes temps, il n'y a pas meilleur qu'un consultant pour juger de la productivité d'un consultant. (Notes de terrain, octobre 2009)*

On trouve là une notion de productivité qui s'éloigne du rapport unité/temps classique pour s'approcher d'une méthode d'évaluation plus ouverte reposant sur une appréciation directe par les pairs. Le temps passé est mis en rapport avec les livrables produits, mais d'autres critères d'évaluation entrent en compte, liés à la complexité des situations et à l'impact des livrables sur la mission. Ces critères sont directement discutés par les consultants entre eux. Un consultant senior ajoute :

*Quand tu fais ton plan de charge, t'as toujours des marges de manœuvre. Si t'as perdu du temps sur quelque chose tu peux compenser. Il faut que le résultat reste cohérent. Ça dépend beaucoup du client et du manager en fait. Mais tu peux toujours t'expliquer.* (Notes de terrain, octobre 2009)

Le discours critique sur l'appauvrissement de la pratique est intégré par les consultants qui se penchent davantage sur *la cohérence* entre les productions et l'activité, que sur une productivité économique caricaturale. Conformément aux observations d'Anderson Gough *et al.* (2001) on note néanmoins l'émergence une forme de « conscience temporelle » de l'individu au contact de l'outil – indissociable d'une conscience marchande exacerbée : “one noticeable consequence of this emerging time-consciousness is that trainees offered many accounts of the ways that they now put 'value' upon their 'own' time” (p.109).

#### **4.3. Un signal de rigueur : la fréquence d'alimentation de l'outil**

On observe qu'une contrainte mnémotechnique forte pèse sur les professionnels dans leur utilisation de l'outil. Remplir sa feuille de temps implique de se souvenir avec précision de ce que l'on a fait pour chaque tranche de deux heures d'activité, chaque jour, sur un mois. Interrogés sur la meilleure façon d'alimenter le dispositif, les professionnels expliquent généralement qu'il faut remplir sa feuille de temps « au fil de l'eau » pour conserver en mémoire l'ensemble de ses tâches. Ainsi, un associé de ConsultCorp fait remarquer à Thomas que :

*C'est mieux de noter tes activités chaque jour sur ton agenda, et en fin de semaine tu alimentes l'outil, comme ça tu es toujours à jour, c'est bien pour toi, pour ton RM et pour ton client.* (Notes de terrain, septembre 2010)

Le consultant doit être « toujours à jour » de ce qu'il a fait, « pour lui-même » et pour ses interlocuteurs. Au besoin, si la mémoire lui fait défaut, il peut avoir recours à des palliatifs et se baser sur les autres traces qu'il laisse de son activité. Un consultant senior explique :

*Pour la feuille de temps, si tu ne te souviens plus, retourne voir dans tes emails ou sur ton agenda Outlook, c'est déjà une bonne base pour se souvenir de ce qu'on a fait [...]. Sinon sous Word tous tes livrables sont datés normalement.* (Notes de terrain, septembre 2009)

L'impératif mnémotechnique est toutefois mis en balance avec le caractère « chronophage » ou « fastidieux » du travail d'alimentation. Ce « nouvel agenda » imposé par une intervention formelle, dont parlent Okhuysen et Eisenhardt (2002), est souvent considéré par les consultants<sup>139</sup> comme secondaire, car finalement relevant, nous l'avons dit, d'un dédoublement de l'action. Différentes remarques de consultant viennent appuyer ce propos :

*Il y a deux écoles, c'est comme ranger sa chambre. Certains disent qu'il vaut mieux le faire tous les jours un petit peu, d'autres une fois par semaine un peu plus longtemps. C'est un travail assez fastidieux.* (Consultant Senior, Notes de terrain, septembre 2010)

*Remplir sa feuille de temps et son plan de charge, c'est hyper chronophage. Ça peut prendre deux heures ou quatre heures par mois en fonction des missions. Je n'aime pas le faire, alors j'essaye d'y passer le moins de temps possible, chaque semaine.* (Consultant Senior, Notes de terrain, septembre 2010)

*Si t'es en régie chez ton client sur une seule mission, ce n'est pas la peine de t'emmerder, de toute façon tu factures tous tes temps sur la même ligne. Si par contre tu as quatre missions en même temps et que tu jongles, il faut bien penser à alimenter ta feuille de temps au fil de l'eau, sinon c'est un vrai casse-tête.* (Consultant Senior, Notes de terrain, septembre 2010)

*En théorie, il faut le faire le plus souvent possible, pour que tout soit frais dans ta tête. Mais comme c'est très chiant à faire, et que ça peut parfois prendre beaucoup de temps, moi je*

---

<sup>139</sup> Les consultants expérimentés sont généralement moins récalcitrants car ils savent l'importance du dispositif.

*m'arrange pour le faire une ou deux fois par mois en fonction de mes missions. (Consultant Senior, Notes de terrain, septembre 2010)*

On voit finalement, dans les derniers extraits, que la pratique d'alimentation de l'outil varie pour le consultant en fonction du nombre de missions en cours, ainsi que de leur organisation spatiale et contractuelle. Nous reviendrons en détail sur cette question dans la section suivante. A ce stade, il faut noter que l'impératif mnémotechnique est finalement secondaire, par rapport au maintien *d'un signal de maîtrise de sa tâche* en fonction des situations. L'enjeu pour les consultants est plutôt de montrer qu'ils sont à jour dans leur activité, peu importe la façon dont ils y parviennent. Comme le fait remarquer son manager à Thomas, lors d'un entretien d'évaluation :

*Moi je m'en fous de la façon dont tu remplis ta feuille de temps. Ce que je veux c'est qu'elle soit à jour et que je n'ai pas à te courir après à la fin du mois. Parce que c'est trois fois rien pour toi, mais pour moi c'est hyper important pour la gestion, pour la facturation. Je t'évalue aussi là-dessus. Quand je dois te relancer à la fin du mois, ça me donne une mauvaise image de toi, une image de manque de rigueur. (Notes de terrain, juillet 2011)*

La pratique d'alimentation de l'outil permet donc au consultant d'envoyer un signal de « rigueur », de se donner l'image d'un professionnel « à jour » dans son activité capable de tenir compte des exigences de contrôle de sa hiérarchie. Brown (2001) insiste sur ce point : la mise à jour de la feuille de temps et le respect des dates limite d'alimentation contribue à donner du salarié une image de professionnel en maîtrise constante de son travail. Ici, c'est le processus d'alimentation lui-même, autant que le résultat de ce processus, qui envoie un message sur le consultant et sur son activité.

#### **4.4. Un signal d'activité : composer avec les temps morts**

Signal de cohérence par le rapprochement du temps passé aux productions qualitatives, signal de rigueur par la tenue à jour de l'outil : les dispositifs de suivi de l'activité permettent aux consultants de faire passer différents messages sur eux et sur leur travail. A ce stade, il est intéressant de se pencher sur une troisième opération qui consiste pour les professionnels à envoyer un signal d'activité en composant avec leurs temps morts.



Ce type de signalement de l'activité est central dans l'utilisation du dispositif. D'une part, parce que les cabinets de conseils sont marqués par une culture de la performance (Boni-Legoff 2010) où les temps morts sont perçus négativement. D'autre part, parce que comme nous l'avons compris, le dispositif lui-même opère un cadrage qui produit de la finitude et exclut les temps d'inactivité. Si les lignes de temps sont inscrites au préalable, comment rendre compte de ces moments, multiples, où le consultant ne se consacre à aucune tâche en particulier ? Pour Brown (2001), "since a timesheet is a way of recording activity [...] the first question to be asked when completing a timesheet is what activity should be put down of the timesheet, what is timewritable and what isn't? [...] Seldom has a timesheet been handed in which were included activities such as 'making a cup of tea', 'going to the toilet', or 'gossiping about colleagues'" (Ibid.).

Chez ConsultCorp, le temps des consultants est réparti entre deux catégories. Comme en témoignent les totaux mentionnés à droite de la figure 8.2 : il faut distinguer le temps de (1) « mission », c'est-à-dire les heures consacrées à une mission et généralement facturées au client, du temps (2) « d'activité », c'est-à-dire tout travail non directement consacré à une mission et donc non facturé. Le plus souvent, les consultants cherchent à maximiser leur (1) temps de mission facturé aux clients. C'est un gage de productivité pour eux, et de rentabilité pour le cabinet. Comme le fait remarquer un manager senior :

*Ce qui compte c'est ce que tu factures, les temps non facturés, on dira ce qu'on voudra, c'est toujours un peu suspect [...] Il y a toujours moyen de discuter, mais si tu factures tous tes jours personne ne viendra te dire ou te demander quoi que ce soit. (Notes de terrain, novembre 2009)*

L'impératif de facturation est toutefois différent pour les consultants expérimentés en charge du développement commercial du cabinet et du management des équipes. Dans leur cas, le taux de temps facturé devient relativement résiduel par rapport à des objectifs spécifiques, en particulier commerciaux.

Outre les heures facturées, le temps de mission comprend également une catégorie « chantier interne veille et développement » (cf. figure 8.2) qui intègre les activités consacrées à une

mission ou à un secteur mais non directement facturables au client. C'est une catégorie « fourre-tout » utilisée pour les activités de back office, de développement commercial, de préparation aux missions. Les consultants expérimentés, dont l'activité est plus décousue et souvent consacrée à des tâches de supervision et de développement commercial, y ont largement recours.

Par opposition au temps de mission, le temps (2) « d'activité » n'est pas directement consacré à une mission ou un secteur. En particulier, il intègre une catégorie « disponibilité » où les consultants peuvent entrer leur temps s'ils sont inactifs. Dans la vignette ethnographique suivante, Thomas discute avec un manager du statut de cette catégorie :

*J'interroge ma RM sur la ligne « disponibilité » de la feuille de temps. Je souhaite y avoir recours car j'ai passé ma première semaine d'activité dans l'open-space, à attendre qu'on vienne me solliciter, sans trop savoir quoi faire, si ce n'est lire des documents internes. Je considère donc avoir été en « disponibilité » au cours de cette première semaine, et non spécifiquement en « veille et développement santé ». Elle me répond laconiquement : « admettons pour les premiers jours, mais évite d'y avoir recours, parce que ça signifie que tu ne faisais rien et que tu ne t'es pas rendu disponible, que tu n'as pas été proactif ». (Notes de terrain, octobre 2009)*

S'il existe une catégorie « disponibilité » dans la feuille de temps, elle doit néanmoins être évitée au maximum, car elle donne du consultant une image de passivité. Au contraire, l'enjeu pour ce dernier est de se rendre disponible, d'être proactif, d'envoyer un signal d'activité. Néanmoins, nous l'avons dit, la flexibilité inhérente à la pratique du conseil impose parfois des temps d'« inter-staffing », où les consultants, entre deux missions, peuvent rester inactifs<sup>140</sup>. Dans ce cas, ils cherchent autant que possible des activités connexes, comme en témoigne cette remarque d'un consultant senior :

*Je suis en inter-staffing depuis une semaine. On a quitté brutalement la mission X [...]. Disons que je m'occupe comme je peux, je fais un peu tous les trucs qui traînent pour X [nom*

---

<sup>140</sup> Les consultants sont « staffés » sur des missions, dans le langage courant des acteurs.

*d'un associé]. Tu vois, hier j'ai fait les étiquettes de ses cartes de vœux par exemple. (Notes de terrain, février 2012)*

La plupart du temps, les professionnels cherchent à écourter ces temps d'inter-staffing qui, s'ils durent plusieurs semaines, peuvent être mal vécus, car pris comme un indice de faible employabilité dans l'entreprise. Un manager de ConsultCorp précise à Thomas :

*Tu vois, dans le conseil, il y a un marché du travail à l'extérieur du cabinet mais également un marché du travail à l'intérieur du cabinet. Chaque associé à ses chouchous, des managers qu'il connaît bien et avec qui il aime travailler, et c'est pareil avec les consultants [...]. Le mardi, ils font des réunions de staffing et ils décident de qui va être envoyé où. [...] Résultat : il y a des gens que tu ne vois jamais en inter-staffing et d'autres qui y passent des semaines. Parfois, ils te poussent à prendre des congés quand ils n'ont rien à te proposer et qu'ils sentent que tu vas passer du temps en inter-staffing [...]. (Notes de terrain, février 2012)*

La notion de marché du travail interne est intéressante ; elle fait écho aux enjeux d'employabilité décrits par B&C (1999), dans une logique poussée à l'extrême. L'embauche d'un consultant par un cabinet n'est pas une garantie absolue d'activité ; encore faut-il, pour les professionnels, être performants, développer un réseau de relations, envoyer une image de travailleur proactif, productif, capable de multiplier les connexions, au sein même du collectif dont ils font partie. Si les catégories de « disponibilité », ou « d'activité » non facturées sont prévues par l'outil et que des moyens existent pour « mettre en valeur » (cette fois selon le mot des acteurs) ces moments, il convient de limiter au maximum leur utilisation, comme l'explique un manager de ConsultCorp :

*Il faut éviter les lignes « veille et développement » et « disponibilité » surtout parce que c'est très mauvais pour les statistiques de staffing des associés, et c'est mal vu d'y avoir recours. A choisir, la veille vaut mieux que la dispo, et si t'es en dispo tu trouves des trucs à faire pour passer tes temps en veille [...] Sur les grosses propales, tu peux passer du temps en développement, mais quand t'es consultant [c'est-à-dire jeune consultant contributeur à la propale et non leader du projet] il vaut mieux éviter, il faut faire ça en temps masqué, ou le soir. Pour les managers c'est différent, l'organisation du temps est différente [...]. Chez ConsultCorp on fait très peu de temps masqué alors que chez X ou Y on te demande*

*ouvertement d'en faire et on te juge par rapport à ça, parce que ça gonfle à mort la rentabilité. Ici ce n'est pas la politique, bon ça peut arriver, quand t'es en mission chez un client et que tu n'as pas trop de boulot, que tu prends quelques heures de ton temps pour bosser sur une propale, mais ce n'est pas la politique de l'entreprise. (Notes de terrain, janvier 2011)*

Ici apparaît une autre notion intéressante : celle de « temps masqué ». Elle fait référence au temps facturé à un client et consacré à d'autres tâches que celles de la mission<sup>141</sup>. Nous constatons néanmoins que les consultants de ConsultCorp, qui ont l'expérience de cabinets concurrents, affirment être « plutôt mieux lotis qu'ailleurs » et se satisfaire de cette organisation du travail.

On observe donc que les consultants ont recours à des tactiques de signalement, conformes aux développements de la littérature critique, par lesquelles ils cherchent à augmenter leur employabilité. Composer avec les temps morts est un moyen d'envoyer un signal d'engagement personnel dans son activité. On note aussi que les catégories d'activité portées par l'outil sont investies d'une « valeur symbolique » plus ou moins forte, directement liée à l'identité des travailleurs, qui composent en pratique avec les tâches plus ingrates du métier, selon un mécanisme comparable à celui décrit par Morales et Lambert (2013).

Dans cette section, nous avons donc cherché à investiguer l'utilisation des structures temporelles par les acteurs. Les dispositifs de suivi de l'activité permettent l'organisation temporelle du travail des consultants, associée sur le terrain à des préoccupations multiples. Le temps de l'action et ses formes de *reporting* passent par une série d'épreuves qui ajustent l'expérience personnelle des praticiens aux injonctions de cohérence, de maîtrise et d'activité portées par le dispositif. Avant même d'entrer dans le processus de « facturation » décrit supra, le temps de travail est transformé : il est disponible, en mission, masqué ; il est ajusté, en pratique, aux objectifs des acteurs.

---

<sup>141</sup> Pour certains consultants, issus d'un autre cabinet que ConsultCorp, avec lesquels nous avons pu discuter du sujet, la notion de « temps masqué » ou « temps caché » fait à l'inverse référence à du temps passé sur la mission mais non facturé au client. On trouve une définition similaire chez Karreman et Alvesson (2009). Ils appellent cette pratique le « ghosting » ou « faking time report » et précisent : “this means that organizational members are more or less ordered to underreport overtime” (p. 1136). On peut dire en conclusion que le temps masqué est employé à autre chose que ce pour quoi il est vendu, dans un sens ou dans l'autre.

Entre l'action et le dédoublement de l'action, il existe donc un interstice : celui du processus de signalement. Il s'observe dans la façon dont les consultants alimentent l'outil, composent avec ses catégories, s'en servent pour faire passer un message sur eux et sur leur activité. Ces messages ont trait à des enjeux de productivité économique, mais leur contenu est plus complexe. Il s'agit d'être cohérent dans son travail, de rester en maîtrise de sa tâche en intégrant la contrainte de facturation, d'envoyer un signal de proactivité. C'est d'ailleurs souvent l'utilisation du dispositif lui-même, autant que l'image qu'il produit, qui est à l'origine du signal. Et l'on peut voir que des espaces d'ajustement existent : qu'on pense aux procédés mnémotechniques, à la mobilité des cibles, au recours à des catégories particulières comme celle de « veille et développement ». C'est là, précisément, que réside le sérieux dont parlait le manager plus haut : *un art de faire* pris entre l'injonction de réalisme et le maquillage du contenu, un art de l'ajustement ou de la compensation, en fonction des exigences pratiques de la situation.

Après avoir investigué les pratiques, il convient de les replacer dans leur environnement. Le trajet peut sembler contradictoire, mais il nous fallait d'abord donner corps aux enjeux du signalement, pour montrer ensuite comment ils se déploient au contact de l'organisation spatiale et contractuelle des missions. C'est le sujet de la prochaine section.

## **5. Organisation des missions et signalement de l'activité**

Dans cette section, nous allons nous pencher, en particulier, sur le lien entre les dispositifs de suivi de l'activité et l'organisation des missions de conseil. Notre objectif est de montrer que les formes que prend le signalement de l'activité sont déterminées par l'organisation spatiale et l'organisation contractuelle des missions de conseil.

### **5.1. Organisation spatiale du travail et formes de *reporting***

Il existe deux types d'organisation spatiale pour les missions de conseil : les missions dites « postées », au cours desquelles les consultants travaillent dans les locaux de leurs clients, en contact direct avec eux ; et les missions dites « au cabinet », au cours desquelles les

consultants travaillent pour leurs clients depuis les locaux de ConsultCorp. Les enjeux de signalement de l'activité varient en fonction de cette organisation. Comme le fait remarquer un manager senior :

*Tu vois, en France, le consultant doit apporter la preuve de son travail parce que les clients sont souvent dans une posture de défiance [...]. Mais ce n'est pas la même chose quand tu es chez le client ou au cabinet. Si t'es chez ton client, ce sera à lui de prouver que tu ne bosses pas assez, toi t'es là de toute façon et tu fais tes heures. Si t'es au cabinet, c'est à toi de fournir la preuve que tu abats le boulot, en faisant un reporting régulier et un plan de charge très détaillé. La plupart du temps, quand on est chez eux, les clients ne sont pas trop chiantes sur les plans de charge. (Notes de terrain, février 2011)*

La charge de la preuve varie en fonction de la configuration spatiale des missions. Le *contact direct* ou *l'enjeu de présence* peut, dans le cadre de missions postées, se substituer à la preuve de résultat qu'apportent les dispositifs formels de suivi de l'activité. Inutile pour les consultants, lorsqu'ils sont postés chez leurs clients, de multiplier les traces, les preuves qu'un service silencieux est en train d'avoir lieu, comme le dirait Lewitt (1981), puisque l'interaction directe suffit à rappeler leur présence. Cependant, s'il libère le consultant de la charge de la preuve, le contrôle direct du client peut correspondre à une contrainte supplémentaire. Thomas explique :

*Alors que j'étais en mission dans ses locaux depuis plus de six mois, j'ai demandé à un de mes clients, sur les conseils de mon manager, s'il était d'accord pour que je travaille quelques jours à la rédaction d'un rapport d'audit depuis le cabinet. A mon bureau, chez le client, il était difficile pour moi de ne pas être interrompu par de multiples coups de fil et sollicitations, et mon manager avait jugé productif de trouver un lieu d'isolement. Le client a refusé catégoriquement en ajoutant cette phrase : « non je ne préfère pas, j'aime mieux que tu restes ici, comme ça je t'ai sous les yeux en permanence... et puis, j'aurais peut-être besoin de toi ». (Notes de terrain, octobre 2009)*

Dans ce cas, le client n'est pas tant préoccupé par le résultat du travail que par le fait d'avoir le consultant « en permanence sous les yeux », fut-il moins productif pour cette raison. Comme le fait remarquer un directeur de ConsultCorp, ce besoin de visibilité est

symptomatique « d'une façon de consommer du conseil et d'une vision du métier où les consultants sont considérés comme une ressource, comme des intérimaires » (Notes de terrain, juin 2011). La directrice de ConsultCorp ajoute sur cette question :

*Un jour, j'espère que mes consultants pourront venir de temps en temps au cabinet pour travailler sur leurs missions, et que les clients comprendront qu'il y a souvent plus de valeur ajoutée dans ce genre de configuration. [...] Les plus avancés de ce côté-là, c'est peut-être le secteur public, mais c'est aussi parce que, de fait, ils n'ont pas de place chez eux...* (Notes de terrain, mai 2012, entretien de coaching)

Lorsque les consultants travaillent depuis le cabinet, à distance, les clients ne peuvent avoir de contrôle direct sur eux. C'est donc aux premiers que revient la « charge de la preuve » et les dispositifs de suivi réclament un niveau supérieur d'élaboration. D'autre part, les consultants font remarquer que les missions effectuées depuis le cabinet impliquent le signalement *d'un type particulier de contenu*, plus facile à justifier. Comme l'explique un manager senior :

*Quand tu travailles depuis le cabinet, tu as tendance à mettre surtout en avant la production de livrable ou la participation à des réunions, parce que c'est concret et facile à justifier.* (Notes de terrain, mars 2010)

A l'inverse, le travail informel de préparation, de négociation, d'échange et de circulation que doivent fréquemment opérer les consultants dans le cadre de missions d'audit ou de transformation, ce temps de travail invisible ou silencieux qui permet de policer les rapports, de désarmer les conflits, de glaner de l'information ; ce temps-là est beaucoup plus difficile à « mettre en valeur », selon le mot des acteurs, dans un plan de charge. Un consultant senior, en mission depuis le cabinet, fait la remarque suivante sur ce sujet :

*Ce matin je suis arrivé, j'ai envoyé trois emails et passé deux coups de fil et il était déjà midi. C'était des trucs importants tu vois, qui font que tout se passe bien. Mais à chaque fois mon client tique là-dessus quand je lui remets mon plan de charge. Il n'arrive pas à comprendre que c'est du vrai travail.* (Notes de terrain, mars 2010)

La configuration spatiale des missions a donc un effet sur les mécanismes de signalement de l'activité, et sur l'ajustement des tâches. Dans le cas d'une mission effectuée depuis le cabinet, la participation à des réunions et la production de contenu acquièrent une importance que les tâches plus fragmentées n'ont pas. Une réunion est un épisode délimité dans le temps et l'espace, qui implique un déplacement, suppose une interaction avec des témoins, souvent la formalisation d'un compte-rendu ; le livrable est une inscription pérenne qui peut être « mesurée par les sens ». La figure 8.4 résume les enjeux du suivi de l'activité en lien avec l'organisation spatiale des missions.

Organisation spatiale des missions	Suivi de l'activité
Mission postée chez le client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charge de la preuve revient au client</li> <li>• Contrôle direct du client dans le cadre de l'interaction</li> <li>• Prise en compte des tâches informelles et de coordination</li> </ul>
Mission effectuée depuis le cabinet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charge de la preuve revient au consultant</li> <li>• Contrôle indirect grâce à des dispositifs élaborés de suivi de l'activité</li> <li>• Mise en avant des tâches formelles de type production de livrables et participation à des réunions</li> </ul>

**Figure 8.4. Impact de l'organisation spatiale des missions sur le suivi de l'activité**

## 5.2. Organisation contractuelle du travail et formes de *reporting*

L'organisation contractuelle des missions a également un impact sur les formes de signalement de l'activité. Il existe deux types principaux d'organisation contractuelle des prestations, qui épousent largement leur organisation spatiale : les missions vendues « en régie » et les missions vendues « au forfait ».

De manière schématique, la régie correspond à une sorte de « location » par le client, pour une durée relativement longue, d'un consultant, dédié à des tâches plus ou moins clairement définies. Au forfait, le client achète une prestation spécifique, un résultat, pour un montant



global défini au moment de la signature. Dans ce second cas, une fois le contrat signé, l'organisation du temps que les consultants consacrent à la tâche en question ne le concerne plus. Il est donc impératif pour le consultant de « bien vendre » les missions au forfait, c'est-à-dire de bien évaluer le temps qu'il faudra pour réaliser la tâche. Comme l'explique un manager senior :

*Au forfait je vends une prestation définie pour un montant fixe. En régie, je vends un nombre de jours de consultant sans le lier précisément à un résultat. Au forfait si je fais moins, tant mieux pour moi, si je fais plus, tant pis pour moi. La régie, tant qu'il y a du boulot, je fais des jours. Une ressource [c'est-à-dire un consultant vendu en régie], c'est franchement plus simple à gérer, mais en régie on doit faire des comptes-rendus d'activité beaucoup plus détaillés. Après, quand je suis au forfait et que mon client me demande de faire quelque chose hors marché, je ne le fais pas. Il faut donc, de manière générale, éviter toute formulation évasive dans la proposition technique et financière. (Notes de terrain, septembre 2012)*

Dans les faits, la frontière entre ces deux types de prestation est plus floue qu'il n'y paraît, dans la mesure où il existe de multiples configurations intermédiaires, comme les régies plafonnées, les missions au forfait chez le client, les régies liées à des tâches très concrètes, les forfaits ajustables, etc. On parlera donc plutôt d'une « dominante ressource » pour les missions en régie centrée sur la durée d'activité, et d'une « dominante livrable » pour les missions au forfait plus préoccupées du résultat.

Quoi qu'il en soit, la question ici est bien de savoir ce que l'on vend et ce que l'on signale. Si l'on vend une ressource, et donc des jours d'activité, on signale des heures travaillées ; si l'on vend un résultat, et donc des livrables, l'enjeu du signalement est différent. On trouve couramment, dans la littérature critique, cette idée qu'il faudrait signaler *autre chose* que des heures travaillées, peu représentatives de la « valeur » du service proposé. Baker (2003) remarque<sup>142</sup> :

For approximately two generations the profession has genetically encoded its members with the core belief that they only sell time. But customers don't buy

---

<sup>142</sup> On notera au passage la conception toute pragmatiste qu'à l'auteur de la valeur de la prestation.

time - they only buy results, expectations, good feelings, hope, dreams, a preferred vision of the future, and solution to problems. No customer seems to care how long it took the manufacturer to produce their car. The notion that all professionals have to offer the customers they are privileged to serve is their time is not only preposterous, it is humiliating and not worthy of a noble calling (p.11).

Nous l'avons vu au chapitre quatre sur la singularisation de la prestation, passer d'une logique de mise à disposition de ressource à une logique de production de résultats est un enjeu pour les cabinets qui cherchent à monter en gamme. Comme l'explique la Présidente de ConsultCorp, une évolution du contenu de la prestation est indissociable d'une transformation des mécanismes de signalement qui deviennent, dès lors, un enjeu d'innovation fort :

*On est dans une période charnière où il va falloir, comme souvent, repenser notre métier, repenser notre valeur pour coller aux besoins des clients [...]. Il faut qu'on arrive à être plus innovants [...]. [Associé ConsultCorp] est persuadé que cette histoire se joue aussi du côté de la façon dont on facture, dont on mesure nos prestations. Il faut repenser complètement notre façon de vendre le conseil ».* (Notes de terrain, février 2013, entretien de coaching)

La méthode de mesure est pensée comme impliquant une transformation du métier lui-même. Choisir de signaler des heures travaillées, ou au contraire des formes plus élaborées de production de contenu, peut avoir un impact déterminant sur l'administration de la prestation et l'activité concrète des professionnels. Un manager senior fait remarquer :

*Par exemple, si moi, demain, j'arrête de te juger sur les heures que tu passes au bureau à remplir tes tableaux de suivi, mais sur la qualité de ton approche processus ; que je te dis je vais t'évaluer sur la satisfaction de 50 directeurs d'agence par rapport au système de management. Tu vas voir que ce n'est pas du tout la même chose [...]. Et là je te dis, si 30% des directeurs sont contents je ne te paye pas, si c'est 80% je te paye en double, je te jure que tu vas voir ton métier sous un autre œil. Là, peut-être, tu vas faire un audit, tu vas aller voir les gens en région, tu vas prendre le temps de t'intéresser à l'approche processus et à leurs résultats [...].* (Notes de terrain, janvier 2011)

Néanmoins, on comprend dans cet extrait qu'il serait présomptueux pour les consultants de vouloir se substituer trop facilement au cadrage produit par le calcul. Comme le fait remarquer à juste titre Miller (1990), il demeure la base de la rationalité économique, et

lorsqu'une forme de calcul disparaît c'est pour que la suivante lui succède. Callon et Muniesa (2003) poussent l'argument en contestant la dissociation entre calcul et jugement ; pour les auteurs le calcul commence là où s'établissent des distinctions associées à des cours d'action. Les opérations de calcul, plus ou moins instrumentées, plus ou moins distribuées, sont constitutives des mondes socioéconomiques. L'importance de la mesure elle-même, comme forme numérique du calcul, peut aussi être soulignée, notamment avec Piaget (1968) qui remarque :

La mesure consiste, en principe, en une application du nombre aux données discontinues ou continues qu'il s'agit d'évaluer. Et, si l'on recourt au nombre, ce n'est pas en vertu du prestige des mathématiques ou en raison de quelque préjugé accordant un primat à la quantité, car celle-ci n'est qu'un rapport entre les qualités et il est impossible de dissocier les aspects quantitatifs et qualitatifs de n'importe quelle structure, même purement logique. La valeur instrumentale du nombre provient du fait qu'il constitue une structure beaucoup plus riche que celle des propriétés logiques dont il est composé : l'inclusion des classes, d'une part, qui domine les systèmes de classification et l'ordre, d'autre part, qui caractérise les sériations. En tant que synthèse de l'inclusion et de l'ordre, le nombre présente donc une richesse et une mobilité qui rendent ses structures particulièrement utiles [...] (p.68).

De fait, dans la vignette ethnographique précédente, le consultant suggère de remplacer les mesures d'heures travaillées par des mesures de satisfaction des utilisateurs. Baker (2003) préconise quant à lui de « jeter la feuille d'heures aux ordures » (« trash the timesheet »), pour remplacer la mesure du temps par une série de « Key Performance Indicators » qui fonctionnent sur un principe comparable.

On comprend donc dans cette section que le mode de signalement de l'activité des consultants est indissociable de l'organisation spatiale et contractuelle des missions. A qui revient la charge de la preuve ? Quel type de contenu le consultant doit-il mettre en avant, quand il travaille posté ou depuis le cabinet ? Faut-il signaler le temps passé ou les résultats produits ? Le dispositif de signalement s'insère dans un agencement complexe dont les configurations produisent des décalages et infusent la pratique. Comme le remarquent à juste titre Jones *et al.* (2004), l'expérience temporelle des individus est indissociable d'une expérience spatiale et de logiques d'actions singulières. Aux notions de temps et d'espace, ils préfèrent donc celle d'assemblage de « Spacing, Timing and Acting » (Ibid. p.724). Et l'on comprend ici, dans une inspiration conforme à celle de la théorie de l'Acteur-Réseau, qu'aucun assemblage ne peut

tenir sans un travail actif de médiation, de négociation, qui s'opère dans et par les dispositifs de suivi de l'activité.

## **6. « Faire réaliser la valeur » : le rôle actif du dispositif dans la gestion de la relation client-consultant**

Dans cette dernière section empirique, nous poursuivons la réflexion en nous penchant spécifiquement sur le rôle du dispositif dans la gestion de la relation entre clients et consultants. Le sujet a été esquissé précédemment et il s'agit maintenant de le décrire en détail. La feuille de temps fonctionne comme un dispositif *transitif* : elle s'adresse à quelqu'un. Pour le dictionnaire TLF, « transitif se dit des causes qui modifient ou agissent sur autre chose que l'agent lui-même » ; ou encore l'adjectif traduit « un mouvement spontané exécuté en fonction d'un but ».

La feuille de temps permet l'agencement d'une action collective et distribuée entre différents acteurs. Si le consultant se transforme lui-même en alimentant le dispositif, il configure également l'audience à laquelle il s'adresse en ajustant son message à la cible. Nous nous intéressons donc ici, en plus des « effets internes » du dispositif (c'est-à-dire à l'intérieur du cabinet), à ses effets « externes », nombreux et plus méconnus, d'instrument d'alerte, de protection des consultants, de support d'ajustement de l'interaction entre clients et consultants. Dans cette section, une fois encore, les outils de suivi de l'activité ne jouent pas seulement un rôle rétrospectif et représentationnel, pour laisser une trace de ce qui a été fait ; leur rôle est prospectif, leurs effets s'intègrent activement à la prestation pour ajuster l'action du consultant à celle du client, et vice versa.

### **6.1. Envoyer un signal d'alerte**

Dans la description ethnographique suivante, qui porte sur une mission effectuée par Thomas pour le compte d'une assurance santé, on peut constater que la feuille de temps est utilisée comme un dispositif de lancement d'alerte. Il ne s'agit plus seulement d'envoyer un message de cohérence et de rigueur, mais de faire évoluer le déroulement même de la mission. Le consultant explique :

*Après trois semaines de mission j'avais remarqué que mon client était très désorganisé [...]. Je discutai avec l'associé de mes difficultés pour trouver un moyen de cadrer la prestation. Il me fit la remarque suivante : « Je sais, [le client] change d'avis constamment et passe à autre chose, c'est parce qu'il essaye de tout faire à la fois. On a le même problème sur la mission X, la moitié de la charge est consommée et on n'a toujours rien de solide. [...] Tu dois être vigilant et ne pas oublier de lui envoyer un plan de charge très détaillé. La chose importante c'est de faire passer le message. Tu me l'envoies d'abord pour validation et tu me mets en copie dans le mail ». (Notes de terrain, janvier 2010)*

Le plan de charge sert d'instrument de cadrage, au sens strict ; il est utilisé comme un appui formel permettant de simplifier et d'agir sur la situation en cours. Le cadrage en question ne se joue pas dans la relation directe entre le consultant et son client, mais par l'intermédiaire d'un dispositif relationnel qui instaure un espace commun et structuré de négociation. Cadrer, c'est ici mettre en relation des moyens et des fins, une charge disponible et un résultat attendu ; mais c'est aussi ajuster les visions divergentes des deux protagonistes. Sur les conseils de l'associé, Thomas rédige donc un plan de charge détaillé qu'il transmet à son client. On peut en voir un extrait dans la figure suivante :

Mois :	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER
<b>Budget consommé:</b>	<b>3,75 jours</b>	<b>7 jours</b>	<b>3 jours</b>	<b>2,25 jours</b>
<b>Travaux réalisés:</b>	2 RDV cadrage mission + doc de cadrage Analyse des documents Doc de communication internet + reprises Doc Lettre d'appel + reprises RDV Cadrage questionnaire + début de rédaction Suivi au fil de l'eau + contacts téléphoniques	1 RDV cadrage outil géolocalisation Alimentation de la base de test + rédaction des cas de test + 2 RDV recette de l'outil Rédaction + mise en forme du dossier CS + 2 RDV suivi + plusieurs itérations RDV avec le responsable du COSEM (0,5j) + suivi + recherche sur CS 3 RDV Comité de suivi de l'outil Géolocalisation + suivi Reprises doc communication + Pitch directeurs CS Suivi au fil de l'eau + contacts téléphoniques, etc.	2 RDV comité de pilotage + suivi + fin de recette 1 RDV démo de l'outil de géolocalisation + suivi Rédaction du doc de pitch + RDV phoning CS + reprise 1 visite CS + suivi + doc relevé de décisions Reprise au fil de l'eau du dossier CS (reprise lettre d'appel) + envois Doc suivi mission + analyse des risques Suivi au fil de l'eau + contacts téléphoniques, etc.	Mise à jour du fichier CS associatifs (appels systématiques) + suivi + corrections Entrée dans la base des CS mutualistes + mise en place du publipostage pour les différents interlocuteurs Révision de la lettre d'appel et des questionnaires + suivi Edition des courriers Recherche liste CS ministère + consolidation liste viamédias Suivi au fil de l'eau + consolidation information
<b>Budget restant à la fin du mois (et au 16/12 pour le mois de décembre)</b>	<b>16,25 jours</b>	<b>9,25 jours</b>	<b>6,5 jours</b>	<b>9,25 jours</b> (transfert des 2,5 jours de Christophe soit 5j de consultant)

### Figure 8.5. Plan de charge détaillé pour une assurance santé

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Le plan de charge est comparable à ceux décrits précédemment, il donne à voir et il calcule, il met en cohérence un temps passé au travail avec une liste de livrables produits. On note également que le temps de construction du plan de charge lui-même est mentionné dans le document, au mois de décembre (« doc suivi missions + analyse de risque »), dans une logique de mise en abyme. Enfin, le passage à un « budget restant » de 9,25 jours au mois de janvier (case en bas à droite du document) est le résultat d'une conversion des jours de travail de l'associé en jours de consultant, comme convenu entre Thomas et son client, compte tenu de la nature des tâches à réaliser.

Le jour suivant, le client contacte le consultant pour discuter de la mission sur la base de ce document. La vignette ethnographique suivante présente un extrait de leur conversation.

- [Client] *Pour être honnête, j'ai flippé quand j'ai vu ton tableau.*
- *Comment ça ?*
- *Je n'avais pas réalisé qu'il ne nous reste que 6 jours [sur 20]... parce qu'on n'a pas grand-chose à ce stade... On est toujours en train d'essayer de cadrer le projet en fait...*
- *C'est clair. On a perdu du temps suite aux changements de cap. Tu vois dans le tableau, je ne surfacture pas, loin s'en faut.*
- *Je sais, je sais.*
- *Ecoute, on peut ajuster les étapes suivantes du projet et faire un planning très clair du reste à faire, et du temps à y consacrer.*
- *Oui... et puis il va falloir que j'adapte la façon dont je t'utilise. A partir de maintenant, tu te concentres sur les tâches à forte valeur ajoutée, comme la base de données... En plus il va nous falloir du temps pour faire les tests de l'outil de géolocalisation, ça j'aurais voulu que tu t'en charges. En tous cas, il faut que le projet tienne dans le budget, je n'ai pas un jour de plus. (Notes de terrain, janvier 2010)*

Le document permet donc au consultant d'envoyer une alerte à son client sur le déroulement du projet. Le consultant utilise le dispositif comme un espace formel de communication et de négociation pour « faire réaliser » l'état d'avancement d'un processus complexe et distribué.

La feuille de temps joue ici une fonction « démonstrative » plutôt que représentative : elle fournit des preuves de la faisabilité du projet et du risque de dérive (Doganova et Eyquem-Renault 2009), contribuant de la sorte à façonner, à discipliner le client autant que le consultant lui-même. C'est d'ailleurs sur la base de la feuille de temps que le Thomas et son interlocuteur discutent des ajustements nécessaires à la bonne marche du projet : hiérarchisation des tâches, abandon des tâches à faible valeur ajoutée, etc.

## **6.2. Adapter le contenu de la prestation et répondre à une ambition commerciale**

Ce travail de co-construction de la prestation, du client et du consultant est encore plus visible dans l'extrait suivant. Il ne s'agit plus seulement de lancer un signal pour cadrer le client, mais d'ajuster le message en fonction une série de cibles. La feuille de temps et le plan de charge contribuent ici, dans une logique comparable à celle dévoilée dans le chapitre précédent, à positionner le consultant dans un réseau d'acteurs stratégiques.

La vignette ethnographique suivante décrit les modalités de constitution du plan de charge de Thomas au cours de la mission de restructuration présentée au chapitre 3. L'enjeu pour le consultant est, là encore, de « faire réaliser » à son client que sa charge de travail est inadaptée.

*Au mois de septembre, alors que les directeurs sont rentrés et que le rythme de travail s'accélère en vue des premières réunions d'info-consult, je ne parviens plus à répondre aux sollicitations de mes multiples interlocuteurs. Malgré mes horaires de travail, je suis débordé [...] je m'attèle donc au travail de constitution du plan de charge, dans un fichier Excel. (Notes de terrain, septembre 2011)*

Comme nous l'avons vu plus haut, la constitution du plan de charge est, pour le consultant, un moyen de « factueliser » le fait qu'il travaille trop, d'envoyer un signal sur une activité qui peine à être prise en compte par ses interlocuteurs.

*Je fais l'exercice pour le mois écoulé et me livre à un travail approximatif de prospective pour le mois en cours [...]. Lorsque j'envoie une première version du document à [manager], il me fait des remarques mineures sur le fond, sur la façon de qualifier les tâches, mais*

*apprécie globalement la structuration du document, avec cette idée de « pilotage d'une part, avec des tâches à forte valeur ajoutée, et de l'autre gestion des projets ». Son principal reproche porte sur le nombre de mois traités, car il souhaite que je me projette jusqu'à la fin de la mission [...]. Je lui explique que je n'ai aucune visibilité sur mes activités, que les IRP peuvent bloquer la réorganisation, que je suis entièrement dépendant de l'avancée des travaux des directeurs, qu'il y a des projets dont j'ignore le planning. Rien n'y fait, il souhaite « absolument avoir des billes, parce que ça permettra aussi d'avoir un discours commercial auprès de [client] et de lui faire comprendre qu'il faut un manager pour [me] piloter ». (Ibid.)*

Le manager oriente la constitution du plan de charge en fonction de son besoin, en l'occurrence une ambition commerciale. Il souhaite faire du dispositif un instrument prospectif qui lui permette de projeter la charge dans le temps, et serve de support formel à une négociation commerciale avec le client. Il ajoute :

*D'ailleurs, toutes les tâches ConsultCorp que moi [le manager] je réalise, quand je viens te voir et qu'on discute par exemple, tu ne les as pas mentionnées, elles doivent figurer dans ton plan de charge « [...] A la demande de mon manager, j'ajoute donc une ligne 'suivi ConsultCorp : réunions coach, reporting manager, suivi mission X', et détaille le plan de charge sur quatre mois ». (Ibid.)*

La dimension transitive du dispositif est visible dans cet extrait : la formulation des activités, la répartition des temps et la projection des tâches sont adaptées au besoin commercial du manager. Ce dernier souhaite voir explicitement figurer son propre temps de travail dans le plan de charge du consultant pour pouvoir, dans le cadre d'une chaîne de signalement, envoyer un message au client sur sa propre activité. Et le réseau d'acteurs mobilisés par le plan de charge ne s'arrête pas là :

*[Mon client] est également prévenu que je travaille à un plan de charge que mon manager pourra lui soumettre afin de discuter de la mission de manière plus factuelle. Il trouve l'idée très bonne car il pourra également s'en servir auprès de [directeur général], pour le convaincre « d'étoffer l'équipe du bureau projet » [...] et lui démontrer « tout ce qu'il fait pour lui et combien l'équipe projet est investie à 200% ». (Ibid.)*



Dans notre cas, le consultant travaille pour le compte d'un client payeur qui est lui-même au service du directeur général d'ENERYCORP. Ce client payeur, qui est la cible du manager, a donc lui aussi une cible particulière, qui le pousse à vouloir s'associer au plan de charge du consultant d'une part, et à adapter le signal envoyé par le dispositif d'autre part. A ce stade, les ambitions du client payeur sont assez comparables à celles du manager : témoigner de l'investissement de l'équipe et utiliser l'outil comme support d'une négociation commerciale.

*Je lui montre le document, à la lecture duquel il réagit vivement : « [...] Ton doc [...] ne montre pas le truc le plus important [...]. Il faut qu'on comprenne que tu fais de ton mieux, mais qu'il y a des trucs que tu fais en deux heures alors qu'il te faudrait une demi-journée pour bien les faire. Tu vois ton plan de charge il ne fait pas figurer ce que tu fais mal par faute de temps ». En poursuivant la discussion avec [mon client], je comprends qu'il cherche à convaincre [directeur général] « qu'on passe beaucoup trop de temps à faire de la conduite de projet, parce que les directeurs ne prennent pas leurs responsabilités, au détriment du pilotage [...] ». Mon client me demande explicitement de faire apparaître cet aspect dans le plan de charge. Je transforme mes « tâches récurrentes » en « pilotage projet » et ajoute donc une dimension « écart par rapport à la cible », très indéfinie à mon sens, car les tâches d'administration sont potentiellement extensibles à l'infini. (Ibid.)*

Le client utilise ici le plan de charge pour mettre en avant l'incapacité du consultant à se concentrer sur le pilotage des projets, compte tenu du volume de tâches opérationnelles dont il a la charge. Le dispositif fonctionne comme un support pour orienter le contenu qualitatif de la mission et plus largement la manière dont la restructuration est mise en œuvre. Au reste, on voit que le document doit maintenant prendre une forme plus subtile, qui permette l'analyse d'écart entre le temps passé à accomplir une tâche et un temps considéré par le client comme nécessaire à l'accomplissement de la tâche dans de bonnes conditions.

Le plan de charge peut servir à envoyer une multitude de messages, au demeurant intriqués : adapter une charge de travail, soutenir une ambition commerciale et en définitive, ajuster le contenu de la mission. Ces messages sont indissociables d'un émetteur et d'une cible, et il appartient au consultant, compte tenu de la transitivité du dispositif, d'être capable de les ajuster et de les combiner en fonction des exigences pratiques de la situation.

## 7. Conclusion : le signalement de l'activité comme opération de mise en valeur

Dans ce chapitre, nous nous sommes penchés sur une nouvelle forme de la mise en valeur du conseil en management : le signalement de l'activité par l'utilisation de dispositifs de suivi comme la feuille de temps et le plan de charge. Le travail des consultants ne se suffit pas à lui-même : il nécessite un surcroît de présence, une « facturation » particulière ; il impose un dédoublement de l'action par l'usage d'instruments élaborés. Cette forme de mise en valeur, comme opération de signalement, oblige les acteurs à développer une capacité de témoignage exacerbée qui caractérise la pratique.

La notion de témoignage nous semble particulièrement intéressante car elle capture les enjeux complexes et la dimension performative des dispositifs de suivi de l'activité qui, non contents d'être des instruments de représentation, façonnent le contenu du service et la relation entre clients et consultants. Ainsi, s'il a passivement assisté aux événements - on peut être témoin d'un événement « malgré soi » - le témoin devient actif dès lors qu'il entreprend de rendre compte d'une situation. En témoignant, l'individu s'engage, dévoile une intention, agit sur un cours d'actions. Le témoignage doit par ailleurs répondre à des impératifs formels, à des codes ; il impose des ajustements en fonction de la situation et de la cible. On ne témoigne pas de la même manière dans un tribunal, dans un journal scientifique ou dans un repas de famille. L'individu qui témoigne n'est jamais le véhicule neutre d'une réalité objective, mais cela ne signifie pas pour autant qu'il soit un affabulateur. Simplement, il contribue à mettre en relief les faits, à apporter un éclairage particulier sur les événements. Il signale *une réalité qu'il découvre et qu'il construit*, à des degrés divers, et l'on admettra volontiers que certains faits sont plus « agentifs » (c'est-à-dire relatifs à l'agent) que d'autres, pour reprendre la formulation de Searle (1995). De la même manière, c'est par le témoignage qu'un témoin se constitue comme tel – au cours d'une performance dont le contenu, les enjeux, l'importance, la *valeur*, se dévoilent ou se précisent dans l'action. Le signalement de l'activité est donc une forme de témoignage, le consultant son propre observateur ; et ce travail réflexif de dédoublement de l'action ne consiste jamais seulement à produire la copie d'une situation qui lui serait extérieure, mais à mettre en valeur la prestation par de multiples opérations de médiation et d'attachement.

Cette forme de mise en valeur entretient un rapport étroit avec *un culte particulier de la trace* qu'on observe chez les consultants. Comprendre le signalement de l'activité « requires an insight into the creation of presences and absences » (Jones *et al.* 2004) par l'usage, une fois de plus, de dispositifs d'inscription. C'est là sans doute une conséquence directe de la forme et du contenu d'un service insaisissable dont l'efficacité, nous l'avons vu en introduction, est difficile à mesurer ex-post. La tension critique est d'ailleurs parfaitement compréhensible sur ce point : le culte de la trace est le pendant d'une culture du soupçon répandue chez les clients des cabinets de conseil<sup>143</sup> et chez certains consultants devenus à la longue un peu cyniques (Fleming et Spicer 2003). « Le conseil en management c'est quand même l'art de rendre des comptes » (Notes de terrain, janvier 2013), nous faisait remarquer à juste titre un consultant expérimenté. Il y a dans cette pratique, on ne peut s'empêcher de le penser, une pointe de docilité, cette *pensée sympathique* - au sens de vibrer à la même fréquence - dont nous parlions dans le chapitre cinq sur la montée en compétence du consultant, « a subtext of slavery to a particular regime or specific mode of being » selon le mot périlleux de Käreman et Alvesson (2009).

Arrêtons-nous brièvement sur ce point, afin de clôturer la discussion. Nous avons vu dans ce chapitre, comme dans les précédents, que la mise en valeur de la prestation requiert un travail actif, outillé, de la part des acteurs. Le signalement de l'activité nécessite une série de médiations et de traductions pour assurer la *continuité d'une présence* du service. Or il faut comprendre, et nous l'avons montré en détail, que ce travail opère autant sur le monde extérieur que sur le consultant lui-même, sur l'individu qui s'ajuste, se transforme, *se façonne comme un objet de valeur*. Il y a, dans le signalement de l'activité, une forme de manufacture du sujet, de domestication du consultant par lui-même, un travail identitaire (« identity work ») selon le vocabulaire des littératures critique et foucauldienne. Le conseil en management n'est pas une activité anodine - comme aucune activité certes, mais peut-être moins encore que d'autres - elle impose une transformation au consultant, lui suggère un souci particulier de lui-même.

---

<sup>143</sup> On l'observe aussi chez les clients des garagistes cependant !

Nous souhaitons néanmoins prendre nos distances avec certaines interprétations critiques, car si l'on observe très clairement cette transformation, cette régulation temporelle du sujet par l'intermédiaire de la feuille de temps (Anderson Gough *et al.* 2001), l'objectif (affiché ou supposé) des acteurs ne se limite pas à la constitution d'une identité sociale, à l'appropriation d'un discours professionnel ou à l'obtention de rétributions symboliques et matérielles à plus ou moins long terme. La notion de mise en valeur de l'activité ne peut certes ignorer ces éléments, mais elle doit aussi, c'est là notre objectif, rendre leur importance aux effets primaires du dispositif, que l'on pense à la comptabilité des temps, à la publicité des contenus ou à l'administration de la relation client. C'est aussi par l'usage de ce genre d'outils que les consultants « apprennent à travailler vite et bien, à être efficaces » (Notes de terrain, février 2012), comme nous le faisait remarquer sans malice un professionnel. Nous partageons ce point de vue. Et c'est pour cette raison que nous préférons utiliser les notions pragmatistes *d'enquête* et *d'engagement*, comme nous le verrons ensuite, au sens d'une relation active du sujet au monde, qui transforme et configure l'ensemble de la chaîne jusqu'aux deux extrémités.

C'est pour cette raison, enfin, que nous avons à cœur de donner à ce chapitre une tonalité ouverte, pour que la multiplicité des thèmes abordés donne à comprendre la complexité des situations empiriques. “Rather than focusing on time and space as existing on fixed and independent form, [...] [one has] to explore a range of issues relating to the creation and assemblage of Spacing(s), Timing(s) and Acting(s). This involves understanding them with regard to the process of mediation and negotiation, the context of shifting (a shift in space and in time and also a shift in actant), and the issues of alterity, absence/presence, engagement and organizing” (Jones *et al.* 2004, p.735). C'est ainsi que nous avons cherché à comprendre le signalement de l'activité par les dispositifs de suivi, comme forme de mise en valeur de la pratique du conseil.

