

Par-delà la répétitivité des tâches : l'ennui des travailleurs intellectuels comme inadéquation entre aspirations et contenu du travail

Noury, Lucie

Vrije Universiteit Amsterdam (VU)

l.noury@vu.nl

Résumé :

Cet article s'intéresse à la question de l'ennui au travail au sein de populations de travailleurs dits « intellectuels ». A travers une généalogie des travaux sur le sujet, nous défendons l'idée que l'ennui a été majoritairement pensé comme issu de la répétitivité des tâches et de la standardisation des procédures. Nous cherchons à dépasser cette conception restrictive du phénomène à travers notre analyse de 58 entretiens de carrière réalisés auprès de consultants. Nous montrons que si ces consultants associent bien l'expérience de l'ennui à celle de la répétition et de la standardisation, leurs appétences pour certains contenus plutôt que d'autres sont très hétérogènes et qu'un même type de projet peut-être à la fois qualifié de stimulant par certains, et d'ennuyeux par d'autres. Nous discutons les implications de ce résultat sur la gestion stratégique des ressources humaines et plaidons en faveur d'une conception aspirationnelle de l'ennui comme produit d'un travail identitaire intense associé à un écart entre aspirations en matière de contenu et assignation de projets.

Mots-clés : ennui, travail identitaire, organisation en projets, assignation de projets

Par-delà la répétitivité des tâches : l'ennui des travailleurs intellectuels comme inadéquation entre aspirations et contenu du travail

INTRODUCTION

En dépit d'un récent engouement pour la question de l'ennui à travers le phénomène « bore-out » dans les médias, le sujet reste relativement peu traité, a fortiori en sciences de gestion (Loukidou et al. 2012). Et lorsqu'il est abordé, c'est le plus souvent dans le but de comprendre l'expérience des populations les moins qualifiées au travail.

Or, la question de l'ennui au travail chez les travailleurs intellectuel est un enjeu stratégique de premier plan. En effet, les environnements dits « intensifs en connaissances » (Starbucks, 1992 ; Alvesson, 1993) – cellules de R&D, cabinets d'avocats, d'audit ou de conseil par exemple – sont caractérisés par leur haute dépendance envers leurs ressources humaines. En effet, s'il y a des débats quant au caractère individuel ou bien organisationnel de la base de connaissances mobilisée par les travailleurs intellectuels (Morris and Empson, 1998), de nombreux travaux s'accordent sur le fait que l'expérience, la réputation, les savoirs faire et le réseau sont propres à chaque individu et font de leur attraction et de leur rétention un enjeu stratégique de premier plan pour ces organisations (Empson, 2001 ; Løwendahl, 1997 ; Smets et al., 2012 ; Werr and Stjernberg, 2003). Cela est d'autant plus vrai qu'il est relativement aisé pour ces individus de partir, que soit pour un concurrent, un client ou pour créer leur propre entreprise (Von Nordenflycht, 2010). Dans ce cadre, la question de l'ennui et de son négatif - l'enthousiasme pour le travail – est une question centrale qui participe non seulement de la capacité de ces entreprises à attirer et retenir les « meilleurs », mais également à s'assurer que toutes les conditions sont réunies pour le bon déroulement des projets ainsi que la satisfaction des clients.

Dans cet article, nous commençons par réaliser une revue des travaux existants sur l'ennui au travail. Nous montrons qu'une large partie de ces études ont été réalisées auprès de populations peu qualifiées, et ont notamment mis en avant une conception de l'ennui comme issu de la répétitivité du travail et de sa standardisation. C'est cette même conception de l'ennui qui a été importée par la suite afin d'étudier le phénomène auprès de populations dites « intellectuelles », de mettre en avant l'industrialisation croissante des activités intensives en connaissances et de discuter leur caractère précisément « intellectuel ». Nous argumentons néanmoins que cette conception de l'ennui a deux insuffisances majeures : elle fait peu état de la variabilité de l'expérience de l'ennui chez les individus et appréhende le travail intellectuel comme un ensemble homogène, indépendamment de son contenu. Nous détaillons donc par la suite la méthodologie employée – reposant principalement sur des entretiens réalisés auprès de consultants – pour chercher à dépasser la conception dominante de l'ennui. Nous présentons par la suite nos résultats et montrons que si les consultants définissent dans leur ensemble bien l'ennui comme l'expérience de la répétition et de la standardisation, leurs aspirations en matière de contenu et de spécialisation sont très hétérogènes et qu'un même type de projet peut-être à la fois qualifié de stimulant par certains, et d'ennuyeux par d'autres. Cela nous amène, à proposer une conception aspirationnelle de l'ennui comme produit d'un travail identitaire intense associé à un écart entre aspirations en matière de contenu et assignation de projets et à discuter les implications managériales d'une telle perspective.

1. L'ENNUI COMME PRINCIPALEMENT ISSU DE LA MONOTONIE DES TACHES

1.1. BREVE GENEALOGIE DES TRAVAUX SUR L'ENNUI AU TRAVAIL

L'étude de l'ennui dans les organisations est initialement intimement liée aux travaux sur les conditions de travail dans les environnements les moins qualifiés. Comme l'a retracé Marc Loriol (2003), la question de l'ennui émerge à travers celle de la plainte de fatigue des ouvriers au XIX^{ème} siècle. La fatigue est, à l'époque, principalement pensée comme un phénomène d'ordre physiologique, et le concept « d'ennui » semble alors plus approprié pour rendre également compte des processus psychosociologiques à l'œuvre dans l'expérience de la fatigue (Loriol, 2003 : p.459-460).

Elton Mayo est l'un des premiers à effectuer ce déplacement de la fatigue vers l'ennui et, dans la suite logique de ses travaux, un certain nombre d'études sont conduites, afin de mieux comprendre les ressorts de la motivation au travail, en d'autres termes, ce qui permet aux individus d'éviter l'ennui. Emerge alors l'idée que les individus auraient des besoins « naturels » qu'il s'agirait pour les organisations de combler. Parmi ces besoins, celui « d'épanouissement personnel » (Maslow, 1954), « d'intérêt » et « d'enrichissement des tâches » (Herzberg, 1966) ou encore « de réalisation de soi » (McClelland, 1961). Pour Marc Lorient ces travaux font alors une « lecture ontologique du sujet social » (Lorient, 2003 : p.460) : quelle que soit l'époque ou le contexte, l'homme ne pourrait s'épanouir sans intérêt pour son travail, mais également sans reconnaissance sociale et sans appartenance à un collectif.

Ces premiers travaux sur la motivation au travail vont être suivis de nombreux autres ayant pour objet d'identifier les antécédents individuels de l'ennui au travail. Ces travaux, le plus souvent reposant sur des enquêtes quantitatives réalisées auprès de population d'étudiants ou d'ouvriers peu qualifiés, visent à identifier un certain nombre de traits de personnalité qui seraient associés à une plus grande propension à l'ennui. Le fait d'être extraverti, d'être motivé par l'apprentissage ou d'être consciencieux, par exemple, protègerait du sentiment d'ennui (pour une revue complète de ces travaux, voir Fischer, 1993 et Loukidou et al. 2012), de même que les compétences de gestion du temps ou la propension à la proactivité (van de Heijden et al. 2012). En outre, le degré de maîtrise de la tâche ou d'expertise d'un individu serait également un bon prédicteur de la propension à l'ennui, de même que l'âge, probablement du fait que les responsabilités tendent à augmenter au fil de la carrière et avec elles la diversité des tâches. Dans la suite logique de ces travaux, un certain nombre de tentatives de construction d'échelles prédictives de l'ennui au travail ont été mises en œuvre, comme le « boredom proneness scale » de Farmer et Sundberg (1986), lequel mesure la propension à l'ennui sur la base de 5 dimensions : la stimulation externe, la stimulation interne, les réponses affectives à l'ennui, la perception du temps et la réaction à l'attente (Vodanovitch, 2003).

Cette première perspective concevant l'ennui comme le fruit d'une combinaison de traits de personnalités, si elle rend compte de la variabilité individuelle dans l'expérience de l'ennui au travail, tend à faire fi de la situation organisationnelle et à considérer la propension à l'ennui indépendamment du contenu même du travail.

En parallèle, d'autres travaux cherchent à relier la question de l'ennui à celle de la situation de travail, tout particulièrement dans un contexte où l'organisation scientifique du travail est de plus en plus répandue, d'abord dans les usines, puis de façon croissante dans les services peu qualifiés. Friedmann (1950), notamment, relie explicitement le sentiment d'ennui à la parcellisation des tâches associée à une certaine rapidité d'exécution qui « empêche de penser » et vide le travail de son sens. Une partie importante des travaux qui vont suivre est directement issue de la tradition du « job design » (Hackman et Oldham, 1976) et a pour objectif de capturer – par le biais d'enquêtes quantitatives réalisées au sein de populations industrielles peu qualifiées – les caractéristiques du travail qui génèrent – entre autres – le plus d'ennui au travail. Ces travaux pointent du doigt la monotonie des tâches comme cause principale de l'expérience d'ennui au travail (Smith, 1981 ; O'Hanlon, 1981 ; cités par Loukidou et al., 2012). Ils mettent par ailleurs en avant les conséquences négatives de la répétitivité des tâches tant pour l'organisation (faible performance des individus, moindre qualité, absentéisme, turnover, etc.) que pour l'individu (insatisfaction au travail, addictions en tous genre, accidents du travail, dépression, etc.) (Loukidou et al., 2012). Certaines études montrent d'ailleurs alors la façon dont les salariés vont alors se jouer de ces rythmes imposés par le jeu et la création de temps de distraction externes au travail (Burawoy, 1979 ; Roy, 1959 ; Willis, 1977). Dans l'une des plus célèbres d'entre elles, réalisée suite à une observation participante dans une usine, Donald Roy montre comment ses collègues d'atelier luttent contre la « brutalité de la monotonie » en instaurant et en ritualisant des moments de jeu et d'échange, dont le fameux « banana time » consistant à partager une banane dans la matinée et à respecter un certain schéma d'interactions ritualisées. Selon Fischer (1993), la littérature met en avant deux causes principales de l'ennui au travail : la prescription du travail à l'extrême à travers l'instauration de multiples règles et procédures encadrant l'activité ainsi que sa parcellisation. Ces travaux plaident donc pour l'enrichissement des tâches associé à la responsabilisation des individus via leur participation aux processus de décision, conclusion au cœur des expérimentations de l'école socio-technique en Europe ou des préceptes du Développement Organisationnel aux Etats-Unis. D'autres travaux ont toutefois mis en avant le rôle clé joué par d'autres facteurs dans le phénomène d'ennui, notamment l'existence de relations sociales délétères dans l'environnement immédiat ou leur absence totale (Isaac et al. 1999).

Cette deuxième perspective sur l'ennui, si elle s'attache cette fois bien à comprendre la situation de travail, reste souvent centrée sur la seule question de la répétitivité des tâches, notamment du fait de son prisme sur les activités peu qualifiées.

1.2. L'ENNUI CHEZ LES TRAVAILLEURS DITS « INTELLECTUELS »

Traditionnellement perçus comme une population privilégiée, du fait de l'autonomie dont ils disposent, la possibilité d'ennui chez les travailleurs dits « intellectuels » (ingénieurs, managers et autres professionnels tels que les avocats, les médecins, les auditeurs ou encore les consultants) a pendant longtemps été ignorée. En effet, les activités « intensives en connaissances » sont traditionnellement décrites comme requérant la mobilisation de d'une expertise pointue pour résoudre, de façon créative, des problèmes complexes et non récurrents (Starbuck, 1992 ; Lowendahl, 1997 ; Maister, 1993). En tant que tel, ces environnements sont supposés offrir un espace de créativité, d'autonomie et d'épanouissement professionnel inégalé aux individus qui y travaillent, notamment du fait du caractère stratégique du développement de l'expertise et des compétences de chacun.

Cette perspective a été largement remise en cause, notamment par un certain nombre d'auteurs critiques en Management, qui lui reprochent de prendre pour acquis le fait que ces activités se distinguent en effet par la nature « ésotérique » des connaissances qu'elles mobilisent et pour reprendre à leur compte le discours des professionnels sur eux-mêmes (Alvesson, 1993, 2000, 2004). Non seulement, la nature de ces activités ne serait pas si « intensives en connaissances » que les professionnels eux-mêmes le prétendent, mais ce qui les caractériserait serait en fait plutôt le mythe rationnel que cela constitue et la nécessité, pour ces entreprises, de gérer activement la diffusion de cette croyance pour asseoir leur pouvoir. Un pan de cette argumentation consiste, notamment, à déconstruire le mythe que serait la nature intellectuelle de ces activités. Jana Costas et Dan Kärreman (2015) montrent par exemple qu'il existe, chez les consultants, une expérience quotidienne de l'ennui qui s'exprime par un discours mettant en avant la répétitivité des tâches, leur standardisation, leur caractère routinier, la perte de compétences et le sentiment de faire un travail à la portée de tous. Les auteurs montrent par ailleurs que ce discours est sans cesse contre balancé par un discours plus en ligne avec l'identité élitiste revendiquée par ces entreprises et la promesse au cœur du contrat psychologique qui les unit à leur employeur, ce qui conduit ces individus à un travail identitaire intense. Pour faire sens d'un mauvais alignement entre leurs attentes

initiales et l'expérience de travail, ces individus se construisent un « *bored-self* », c'est-à-dire une identité en quelque sorte transitoire, en attendant l'obtention d'un travail plus intéressant qu'ils continuent de penser caractéristique de leur activité de conseil. L'ennui serait donc alors le fruit d'un décalage entre les aspirations en partie héritées de l'identité prescrite, et l'expérience de travail.

Une deuxième ligne d'argumentation consiste à défendre le fait qu'en outre, si les formes de contrôle à l'œuvre dans ces organisations ne sont pas de type bureaucratique, du fait de leur inadéquation avec l'activité, cela ne signifie pour autant pas que les travailleurs intellectuels sont libres de tout contrôle. Un contrôle de type « normatif », c'est-à-dire visant à réguler la façon dont les individus définissent leur identité au travail et se comportent (Grey, 1994 ; Kunda, 1992 ; Alvesson, 2004 ; Alvesson and Willmott, 2002). Que ce soit par le biais des processus de sélection (Poulter and Land 2008), les séminaires d'intégration (Anderson Gough et al), les processus d'évaluation et de promotion (Brunel, 2004 ; Covaleski et al. 1998), par le contrôle du temps (Brown and Lewis, 2011) ou plus largement parlant à travers les processus de gestion des ressources humaines (Kärreman and Alvesson, 2009) ; les travailleurs intellectuels sont soumis à une prescription croissante de leur activité, renforcée par la croissante bureaucratisation des organisations professionnelles (Brock et al., 1999 ; Cooper et al., 1996).

La principale explication du phénomène d'ennui au sein des populations dites intellectuelles résiderait donc dans le fait qu'elles sont, elles aussi, notamment du fait des avancées technologiques et de l'industrialisation de leurs services, de plus en plus standardisées et routinières (voir aussi Mann 2007), et que cela génère d'autant plus de tensions à l'échelle individuelle que c'est en totale contradiction avec l'image que ces entreprises souhaitent renvoyer tant à leurs clients qu'à leurs employés.

Notons que le travail dit « intellectuel » est ici principalement pensé comme une catégorie uniforme qui serait potentiellement ennuyeuse du fait de son industrialisation ou du décalage inhérent à ce type d'activités entre leur image élitiste et le caractère routinier et banal des tâches.

Une autre source d'ennui au travail a été récemment évoquée, laquelle concernerait la sous-charge de travail, qui serait la cause principale d'un syndrome de « *bore-out* » (Bourion, 2016). Ce *bore-out*, où malaise lié à la trop faible activité, toucherait non seulement les

individus « mis au placard », mais plus largement tout un pan de la population des cadres qui serait désœuvrée mais serait maintenu à son poste du fait de l'absence de flexibilité sur le marché du travail. Cela concernerait pratiquement un tiers des salariés français, nous explique l'auteur. Les données sur lesquelles repose cette thèse néo-libérale paraissent toutefois pour le moment assez peu transparentes et cette conception de l'ennui comme fruit d'une absence de travail, si elle a connu un grand succès médiatique qui témoigne d'un certain engouement populaire pour le concept de « bore-out », sans doute révélateur de l'existence d'une véritable problématique liée à l'ennui dans les entreprises contemporaines, reste peu étudiée empiriquement et requiert d'être explorée plus en avant.

Tableau 1 : synthèse de la littérature sur l'ennui au travail

	L'ennui comme phénomène individuel	L'ennui comme issu de l'organisation du travail
« Cols bleus »	Identification de traits de personnalité prompts à l'ennui et élaboration d'échelles de mesure de la propension à l'ennui (<i>pour des revues complètes de ces travaux voir : Fischer, 1993 ; Loukidou et al. 2012</i>)	Identification de caractéristiques des postes générant de l'ennui (<i>job design</i>) : <ul style="list-style-type: none"> - Répétitivité et standardisation des tâches (<i>Friedman, 1950 ; Roy, 1959 ; Burawoy, 1979 ; etc.</i>) - Absence de relations sociales, ou relations sociales délétères (<i>Isaac et al. 1999</i>)
« Cols blancs »		Mise en avant du caractère routinier du travail intellectuel (<i>perspective critique</i>) : <ul style="list-style-type: none"> - Décalage entre promesse identitaire et expérience du travail (<i>Alvesson, 1993 ; Costas et Kärreman, 2015</i>) - Industrialisation et bureaucratisation croissante des activités intellectuelles (<i>Mann, 2007</i>) - Absence de travail (<i>Bourion, 2011</i>)

Si la majeure partie des études portant sur l'ennui au travail se sont principalement concentrées sur l'ennui comme issu de la monotonie des tâches (soit du fait de leur répétitivité, soit du fait de l'absence d'autonomie que les standards et procédures divers imposent), quelques travaux ont toutefois cherché à dépasser cette perspective et tenté d'en proposer des conceptions alternatives. Commençons par noter l'intérêt de la proposition de Costas et Kärreman (2015) qui renouvèlent notre compréhension du phénomène en le concevant comme le fruit d'un processus identitaire, et plus précisément comme le produit

d'un décalage entre aspiration et nature du travail. Ils ne vont toutefois pas assez loin, car ce décalage reste attribué au caractère routinier du travail intellectuel en général, sans prise en compte de sa diversité - comme s'il s'agissait d'un ensemble homogène - ni de la diversité potentielle des aspirations individuelles.

Quelques travaux, en parallèle, vont jusqu'à émettre l'idée que l'ennui serait potentiellement source de réflexivité (Carroll et al., 2010), voire même qu'il pourrait être générateur d'un besoin de retrouver du sens dans le travail et, en ce sens, au cœur d'un possible processus créatif (Johnsen, 2016).

Cela nous amène donc à formuler la question de recherche suivante : ***quel est le rôle joué à la fois par la diversité des aspirations individuelles et l'hétérogénéité du travail intellectuel dans l'expérience de l'ennui des populations de travailleurs intellectuels ?***

2. METHODOLOGIE

Afin de répondre à notre question de recherche, au caractère exploratoire, nous avons adopté un design de recherche qualitatif, particulièrement adapté pour l'analyse d'un phénomène relativement nouveau (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2009). Nous avons ensuite choisi le secteur du conseil, reconnu comme cas emblématique des populations dites intellectuelles ou intensives en connaissances comme contexte empirique de notre recherche (Alvesson, 2004).

2.1. COLLECTE DES DONNEES

Nous avons réalisé 58 entretiens auprès de consultants à tous les niveaux de la hiérarchie (voir tableau 2). 18 de ces entretiens ont été réalisés au sein de Finance Conseil, un cabinet de conseil financier, 14 au sein de Management Conseil, un cabinet de conseil généraliste en organisation et management, et les 26 entretiens restant ont été réalisés au sein de 13 cabinets différents, opérant sur les marchés du conseil en stratégie, en systèmes d'information ou dans de grands cabinets d'audit.

Tableau 2 : participants de l'étude

Grade	Finance Conseil	Management Conseil	Autre	Total
Partner	5	3	1	9
Director	0	1	5	6
Senior Manager	2	3	2	7
Manager	3	3	5	11
Senior Consultant	3	3	6	12
Junior Consultant	3	1	4	8
Alumni	2	0	3	5
TOTAL	18	14	26	58

Les entretiens ont été réalisés de façon ouverte, suivant les récits de carrière des participants (Atkinson, 1998). Cette approche nous a permis de laisser les participants librement raconter leur propre histoire et de les laisser formuler, avec leurs propres mots, les différentes tensions qu'ils ont pu rencontrer au fil de leur carrière. Nous nous sommes ensuite rendus compte, lors de la phase d'analyse, qu'un certain nombre de ces tensions étaient liées à la nature du travail qui leur était assigné, et aux expériences à la fois d'ennui ou de désintérêt pour le travail, et au contraire de grand enthousiasme ou de goût pour lui.

Les entretiens ont duré entre 30 et 160 minutes, avec une moyenne de 80 minutes, et ont été systématiquement retranscrits verbatim.

2.2. ANALYSE DES DONNEES

Afin d'analyser ces entretiens, nous avons commencé par identifier tous les points de « tension » évoqués par les consultants. Pour cela nous avons lu à plusieurs reprises chacune des retranscriptions en les annotant dès lors qu'une tension, caractérisée par un certain niveau d'anxiété, de conflit ou de difficulté. Au total 160 moments de « tension » ont pu être identifiés dans les entretiens, avec une moyenne de 3 points de tension dans chaque récit de carrière. Nous avons ensuite codé ces différents extraits des entretiens, puis agrégé nos différents codes, ce qui nous a permis d'identifier les trois sujets majeurs sources de

tensions chez les consultants : leur carrière (en termes de promotions et de compensation), leur équilibre de vie, et enfin le contenu de leur travail (voir tableau 2 pour plus de détails).

Tableau 3 : tensions identifiées dans les récits de carrière des consultants

Tensions identifiées dans les récits de carrière des consultants	Occurrences	Thème
Difficulté sur un projet donné (relation client, tâche, relation aux membres de l'équipe, etc.)	26	Promotion/récompenses (58 occurrences)
Promotion retardée ou refusée	12	
Difficulté à tenir les objectifs commerciaux	8	
Bonus ou augmentation non satisfaisant	6	
Evaluation négative	6	
Assignation d'un projet non souhaité	12	Contenu du travail (44 occurrences)
Ennui lié aux tâches confiées	11	
Evolution des projets du cabinet en contradiction avec préférences individuelles	6	
Longue période sans projet	5	
Assignation d'un projet similaire plusieurs fois d'affilée	5	
Difficulté à sortir d'un projet	5	Equilibre de vie (58 occurrences)
Difficulté à gérer la quantité de travail en général	25	
Difficulté à gérer la quantité de travail sur un projet spécifique	17	
Difficulté à garder un loisir	7	
Bumout/dépression/fatigue	6	
Difficulté à trouver du temps pour le hors projet (administratif, management, projets internes)	3	

Le contenu du travail, et sa propension à générer de l'ennui ou de la frustration, est donc apparu comme un thème central dans les récits de carrière des consultants. Nous avons donc choisi de nous intéresser tout particulièrement à ces extraits, et d'analyser de façon complémentaire et en négatif, les extraits de nos entretiens qui évoquaient, au contraire, un grand intérêt pour certain projet ou pour le contenu du travail de consultant en général. En effet, comme argumenté par Daniel (2000), l'enthousiasme pour le travail est considéré comme le négatif de l'ennui, et il nous a donc semblé essentiel à étudier dans le cadre de notre question de recherche. Nous avons donc procédé à un nouveau cycle de codage pour identifier ces extraits, avons codé thématiquement ce nouvel ensemble d'extraits d'entretien, et avons par la suite cherché les récurrences dans notre matériau. Cela nous a permis d'identifier que si l'ennui semble défini de façon semblable par tous nos consultants (comme l'expérience de la répétition), tous ne se réfèrent pas aux mêmes contenus et faisait échos à trois types d'aspirations hétérogènes de la part des consultants : le souhait d'une grande variabilité dans le contenu du travail, le souhait d'une spécialisation dans un secteur particulier et enfin le souhait d'une spécialisation dans une ligne de service spécifique.

3. RESULTATS

3.1. EXPERIENCES DE L'ENNUI CHEZ LES CONSULTANTS : ENTRE REPETITIVITE ET STANDARDISATION DES PROJETS

Le premier enseignement de nos entretiens est que l'expérience de l'ennui au travail est relativement commune chez les consultants, et celle-ci est le plus souvent rattachée aux causes suivantes : la répétitivité des tâches et leur formalisation sous forme de règles ou de procédure, comme nous pouvions nous y attendre à la lecture des travaux existants.

La répétitivité des tâches au cœur de certains projets, ou plus largement l'absence de nouveauté, est en effet la cause d'ennui la plus fréquemment évoquée par les consultants. Selon les consultants que nous avons rencontrés, certains projets requièrent d'effectuer un certain nombre d'opérations récurrentes et présentent par conséquent une faible charge cognitive :

Parce que le travail, honnêtement, j'en avais fait le tour. Il y avait bien 10 % qui changeaient qui étaient intéressants et 90 % c'était toujours la même chose. Il n'y avait pas de scoop hein ! Si on multiplie par 12,1 ou par 4,5... Et surtout que c'était la même chose du bas de l'échelle jusqu'à l'associé, il n'y avait vraiment rien de plus intéressant.

Elsa, Consultante Sénior, Management Conseil

Il y a des missions dont on sait qu'elles sont très chiantes. C'est des missions où vous allez traiter de la donnée et vous allez pas avoir de conclusions, des missions très très longues, qui souvent sont très très chiantes. Des missions... vous avez des missions, là y'en a une y'a pas longtemps où c'était de la revue de baux, de baux commerciaux. C'est hyper rébarbatif. Vous faites du secrétariat. Vous allez regarder dans un contrat, toujours la même information et vous la reportez dans un fichier excel. Voilà, c'est clairement pas intéressant. Y'en a des missions comme ça et on le sait et voilà quoi.

Lisa, Consultante Sénior, Finance Conseil

Dans d'autres cas, ce sentiment de répétition semble venir de la durée de la mission qui leur est confiée, laquelle, lorsqu'elle est jugée excessive, semble pouvoir générer un certain nombre de frustrations liées à l'absence de nouveauté à la fois dans le contenu, et dans l'environnement :

Au bout de deux ans j'ai eu envie de sortir (de la mission), c'est moi aussi qui avais demandé à sortir parce que j'avais l'impression d'avoir fait le tour, sur cette mission-là en tout cas et je commençais à m'ennuyer un peu ou avoir l'impression que je stagnais un peu, donc j'ai demandé à sortir.

Nathalie, Manager, Management Conseil

Parfois, la monotonie des tâches semble provenir non pas d'un projet en lui-même, mais plutôt de la succession de projets similaires :

Comme on n'est pas sectorisés par lignes de services je dirais pas qu'il y a un ennui comme on pourrait avoir dans un autre cabinet où on ferait que ça. Mais en tout cas la matière est toujours la même : un compte de résultat, un plan de trésorerie et un business plan et on fait quand même toujours la même cuisine. Alors c'est toujours sur des secteurs différents, les interlocuteurs sont différents, faut faire attention à adapter les analyses et à justement pas tomber dans cet écueil. Mais finalement la matière première et la restitution c'est similaire.

Alice, Manager, Finance Conseil

Par-delà la répétitivité des tâches et l'absence de nouveauté, la standardisation du travail par le biais de règles ou de procédures est également cité comme une cause d'ennui importante par les consultants, du fait de l'absence d'autonomie et de la faible créativité requise :

J'ai fait un doctorat, et c'est difficile quand vous avez la moitié du cerveau dans la recherche et l'autre dans une organisation très normée. Mon métier c'est l'évaluation, et la façon dont ça se pratique dans ces univers, vous avez dans Lotus Note un guide qui vous explique quoi faire du 1^{er} au dernier jour de la mission, qu'il faut envoyer un email de remerciement au client le dernier jour. Vous suivez pas à pas ce qu'il faut faire. Dans un service de prestation intellectuelle c'est intéressant de se dire qu'il y a zéro prestation intellectuelle, y'a un guide.

Nathan, Associé, Finance Conseil

Il résulte à la fois de la standardisation des tâches et de leur potentielle faible charge cognitive une perte de sens exprimée par les consultants en termes d'absence de sentiment « d'utilité » ou d'absence de « vision globale » de la mission en question, de « sens », en particulier chez les plus juniors d'entre eux, lorsqu'ils rencontrent un projet de ce type :

(On doit noter l'entreprise) sur le sens, la vision, je comprends ce que je fais, je peux exprimer mes idées, je suis moi-même au quotidien, ce genre de trucs. Je fais : « bah non, ce n'est plus vraiment le cas ».

Fabien, Consultant Sénior, Management Conseil

Il n'y avait aucun effort fait pour donner du sens. Donc ça ne veut pas dire qu'il n'y en a pas, mais c'est un truc tellement gros que... Quand vous étiez quelque part en bas dans la soute, vous ne voyiez pas pourquoi vous pelletiez le charbon quoi. Enfin moi j'avais déjà un peu de bouteille, donc je l'ai moins mal vécu que les jeunes, parce qu'il y avait beaucoup de jeunes sur cette mission-là.

Damien, Manager, Management Conseil

Notons que l'absence totale de travail, qui irait dans le sens du « bore out », n'est que très peu évoquée, même si tous les consultants semblent l'expérimenter lorsqu'ils sont en « intercontrat » ou « sur la plage », pour reprendre leurs mots, en d'autres termes lorsqu'ils terminent un projet et attendent d'en démarrer un nouveau. Si cette période ne dure pas excessivement, elle est le plus souvent bien vue car elle permet aux consultants de se reposer un peu en attendant d'entamer un nouveau projet et n'est pas perçue comme une période d'ennui. Si cette période dure plus longtemps, toutefois, il semble devenir alors nécessaire pour les consultants de démontrer qu'ils travaillent malgré tout, soit en aidant d'autres équipes, soit en participant activement à l'effort commercial par la rédaction de propositions commerciales, sous peine d'être perçu comme un « coût » pour le cabinet :

On a un taux de staffing élevé et on n'est pas disponible. C'est-à-dire que si je suis disponible, en fait il faut que je trouve une activité à faire pour dire : « bah en fait, je n'étais pas disponible, j'étais en train de travailler pour tel truc ». Bah non, tu faisais rien, tu regardais un film sur ton écran et ça peut arriver que des fois tu ne fasses rien et voilà. Et ça peut arriver que des fois, tu sois occupé à 100 % du temps, c'est le monde du conseil. Bah pas chez nous, chez nous on est tout le temps surchargé. Donc c'est bien de finir tard puisque comme je suis surchargé par ma mission, que je fais des trucs en plus, bah je finis tard ; c'est bien ça, ça montre mon attachement au cabinet.

François, Manager Sénior, Management Conseil

Et en fait, il y a deux choses à la fois anxieuses et stimulantes : le staffing, et les carrières. Il y a une grande angoisse chez les jeunes consultants de ne pas être staffé. Il y a une vraie exclusion par le non travail. Quelqu'un qui n'est durablement pas staffé est progressivement exclu du jeu. Le système veut que plus les jeunes sont staffés, plus ils rapportent du pognon,

plus on peut payer la tête. Les jeunes sont le moteur économique du conseil. Au niveau individuel, on attend un taux de staffing très élevé, de plus en plus élevé d'ailleurs. Fut un temps, c'était autour de 80% mais aujourd'hui on est à 95%, ce qui est énorme... Il y a une pression alors que les jeunes consultants subissent complètement ce flux.

Alexandre, Associé, IT Conseil

On ne peut donc exclure que l'ennui par l'absence de travail ne soit que très marginalement évoqué dans les entretiens du fait de son caractère tabou et sensible. Toutefois, nous avons rencontré un certain nombre d'anciens consultants également, lesquels auraient pu nous parler plus librement d'une telle expérience et ne l'ont pas fait.

Les consultants rapportent donc bien une expérience de l'ennui, le plus souvent associée à la répétitivité des tâches ou des projets et à leur standardisation, lesquels tendraient à réduire la charge cognitive de l'activité et à générer une perte de sens du travail. Ces premiers éléments semblent donc en ligne avec la littérature, tout particulièrement avec les arguments avancés par certains auteurs critiques, dont Jana Costas et Dan Kärreman (2015) : la charge cognitive requise par l'activité de conseil serait bien moindre que ne le revendiquent les cabinets, et ce d'autant plus que l'industrie du conseil connaît un phénomène d'industrialisation, ce qui contraint les individus à faire sens de cette situation via un travail identitaire intense. L'ennui serait dès lors issu d'un décalage entre la promesse des entreprises de services professionnel et la réalité du travail intellectuel en général.

3.2. UN ENTHOUSIASME HETEROGENE POUR LE CONTENU DES PROJETS

En parallèle, notre analyse des extraits d'entretiens où les consultants évoquent ce qui les enthousiasme, les intéresse tout particulièrement dans leur travail montre que si les consultants définissent tous l'ennui par la répétition ou le caractère routinier du travail sur projet, tous ne qualifient pas les mêmes projets d'« intéressants », ni ne manifestent les mêmes souhaits en matière de spécialisation. Certains souhaitent rester généralistes, par exemple, et rejoindre des projets très variés les uns des autres, que ce soit en matière de problématiques à traiter, de secteurs d'intervention ou de clients :

Plus je pratique, plus je pense que je peux faire ça toute ma vie. Ca m'apporte vraiment beaucoup, par rapport à la variété. Je crois pas qu'il puisse y avoir d'autres métiers aussi

riches par rapport à l'environnement, aux interlocuteurs... Moi j'ai eu des missions de SI, de coaching stratégique, en France, en banlieue, en province, à l'international ! Et puis j'ai pu prendre des responsabilités au sein du cabinet, dans les processus RH, dans le recrutement, dans le pilotage d'équipe. Ça a encore le pouvoir de me stimuler intellectuellement, j'ai encore envie de réussir.

Anne, Senior Manager, IT Conseil 2

Ces consultants expliquent qu'ils souhaitent rester polyvalents, et qu'ils estiment qu'un consultant doit pouvoir s'adapter à toute situation et que c'est ce que les clients attendent d'eux. Nous retrouvons ici un discours sur l'ennui et l'intérêt pour le travail très en ligne avec l'identité prescrite par les cabinets de conseil : un bon consultant est quelqu'un de brillant qui fuit la répétition, est adaptable, et se plaît à découvrir sans cesse de nouvelles problématiques. C'est pour ces consultants en particulier qu'il est difficile d'accepter de très longs projets, ou bien une succession de projets similaires, laquelle leur donne un sentiment de « saturation » :

Au bout d'un moment quand on enchaîne la quatrième transaction... Je dis « ne me restaffe pas parce que la transaction je n'en peux plus, il faut que je prenne un peu l'air et que je fasse autre chose ! »

Alexandra, Sénior Manager, Finance Conseil

Le respect des choix de chacun c'est dans la mesure des possibilités du planning etc. En l'occurrence moi, un associé, je lui avais dit, un associé ne travaillant pas en évaluation, je lui avais dit que je commençais à saturer un peu « est-ce que je pourrais faire quelque chose chez un client » et une semaine après c'était bon. Après j'ai aussi refait de l'évaluation par la suite mais pas de façon exclusive. Ça a été pris en compte en l'occurrence mais je peux pas dire si ça l'est systématiquement, ça dépend aussi de leurs besoins.

Rose, Manager, Finance Conseil

En parallèle, d'autres consultants expliquent quant à eux souhaiter se spécialiser dans un domaine précis et devenir des experts soit d'une problématique donnée, soit d'un secteur.

Dans un contentieux, y'a quand même une liberté qui est beaucoup plus grande, souvent on vient vous voir en disant « voilà, on veut attaquer untel » ou « on est attaqué par untel sur tel truc », Après est-ce qu'on part plutôt sur une approche évaluation, ou plutôt sur une approche recherche de pièces, échanges oraux/écrits entre les parties qui démontre que l'esprit de la négociation c'était de faire ça, est-ce qu'on va être plutôt sur une analyse de marché pour montrer

que tout ça a eu un impact ou n'a pas eu d'impact, le monde des possibles est complètement ouvert à ce moment là. Y'a une flexibilité dans l'approche. Et puis dans 80% des cas on est experts de parties. Donc on n'est pas avocats mais on est là pour défendre les intérêts d'un client. Là y'a une dimension qui est objectivement assez marrante qui est, tout en restant professionnel parce qu'il y a une question de réputation, d'éthique évidemment, mais tout en restant professionnel dans nos analyses, clairement c'est des analyses qu'on peut orienter. Au même titre qu'un avocat qui rédige, il ne va pas produire toutes les pièces en se disant « ça ça peut être retenu contre nous », « ça ça peut être retenu contre nous ». Donc là le job qui est fait main dans la main avec les avocats, c'est de construire un argumentaire rigoureux, mais effectivement qui a quand même pour but de défendre les intérêts d'un client. Et voilà, qui rajoute un peu de complexité et de créativité à ce niveau là.

Nicolas, Manager, Finance Conseil

Là je suis motivée parce que je travaille pour les personnes âgées et les handicapés. Avant c'était pour les plaques d'immatriculation. Alors bon, on se dit que c'est important, qu'on travaille pour que la société fonctionne bien. Là je me dis que je travaille pour mes grands-parents, pour les personnes handicapées. C'est valorisant.

Agnès, Manager, IT Conseil 2

Ce que je préfère c'est les missions banque. Parce que c'est un peu plus abstrait. Le bilan d'une banque est différent d'une entreprise classique, etc. Tout est différent, plus abstrait et on a besoin de compétences quantitatives. (...) Je pense que je me suis bien trouvé. J'aime bien ces questions, rien que le principe d'être abstrait dans les concepts j'aime bien. Et puis au jour le jour je fais beaucoup de modèles et j'apprends. Typiquement là depuis 2 mois j'ai développé un modèle pour évaluer un portefeuille de créances. Si on essaie de faire ça que sur excel ça le fait pas. Du coup j'ai appris un autre langage de programmation. (...) J'ai construit le modèle et on a présenté au client pour montrer que le portefeuille se comportait de telle façon. Et puis j'ai beaucoup apprécié le côté business. Pourquoi la courbe se comporte de telle façon (...) on lit beaucoup, on fait des graphiques, et y'a une partie quantitative. Je trouve ça très sympa.

Ludovic, Consultant Junior, Finance Conseil

Ils expliquent que, pour eux, être consultant signifie devenir expert d'un domaine, et que c'est à ce titre qu'un client fait appel à vous. Cela est en ligne avec l'image que les cabinets souhaitent renvoyer : celle d'organisations élitistes opérant grâce aux connaissances complexes développées par les individus qu'elles emploient. Comme Nicolas, Agnès et Ludovic, ils expliquent également avoir développé un intérêt, un goût particulier pour un domaine précis. On voit bien, à travers ces citations, la grande hétérogénéité des missions de

conseil, nécessaire à prendre en compte dans la compréhension de l'expérience des consultants au travail. Il est intéressant de noter avec quelle précision ils expliquent leur appétence pour un sujet plutôt qu'un autre et combien le contenu précis des projets sur lesquels ils peuvent être amenés à travailler ne leur est pas indifférent.

Nous trouvons, à travers la diversité des appétences des consultants, des individus qui se sont saisis d'aspects différents (et potentiellement contradictoires) de l'identité prescrite par les cabinets de conseil, en lien avec leurs préférences et leurs histoires personnelles, et qui expriment des souhaits très hétérogènes quant à leurs préférences en matière de contenu du travail, comme résumé par Lisa:

C'est vraiment personnel. Je pense que chacun choisit ce qu'il préfère. Y'a des gens qui préfèreront faire du TS, des gens qui préfèreront faire du contentieux... Ca c'est vraiment... on peut pas dire pourquoi.

Lisa, Consultante Sénior, Finance Conseil

Il résulte de la diversité des aspirations de chacun en matière de contenu qu'un même type de projet peut-être à la fois qualifié de passionnant par certains, et de terriblement ennuyeux par d'autres. Prenons l'exemple des missions liées à de l'évaluation d'actifs, notamment dans le cadre de transactions financières, dans le cabinet de conseil financier :

En recrutement, les jeunes recherchent d'apprendre. Et c'est ça qu'ils valorisent. Donc l'évaluation a ce côté extrêmement technique où ils vont apprendre, ils le savent. Après y'a un côté sympa : on se déplace peu, donc c'est assez confortable, et beaucoup de nos consultants sont plan plan. Y'a un côté paillette, on fait des missions de temps en temps... par exemple une OPA sur une boîte du CAC40, on vient de la finir. Y'a des sujets comme ça qui sont très paillette et qui attirent. Et puis intellectuellement c'est satisfaisant parce que vous avez un produit fini.

Nathan, Associé, Finance Conseil

Pour Nathan, l'évaluation, notamment dans le cadre de grandes transactions financière est très attractive du fait du haut niveau de technicité qu'elles requièrent et de leur très forte exposition, notamment lorsqu'il s'agit de traiter les opérations financières très médiatisées de certains groupes du CAC40, et aboutissent en un produit fini, dont on peut être fier une fois la

mission terminée. Toutefois, pour d'autres, ces missions sont l'exemple même des missions répétitives et normées qu'ils souhaitent éviter :

On rentre dans des considérations un peu micro, mais en termes de... d'état d'esprit des missions, une mission d'évaluation c'est une mission où vous vendez un savoir-faire en tant qu'expert et qui est vraiment sur une dimension extrêmement technique. Vous avez besoin d'être solide, d'être un référent technique solide et à la limite les gens regardent la dernière ligne. On vous fait confiance sur la partie évaluation, sur la rigueur, vous avez à défendre les choix que vous faites, mais in fine 80% des gens qui vont avoir votre rapport dans les mains liront la conclusion et la dernière ligne. Et ça suit un parcours qui n'est pas toujours le même parce que ça dépend du contexte, ça dépend des actifs, etc. Mais contraint justement par les normes en matière de « comment on évalue une entreprise », sur ce type de métier et ce type de contexte.

Nicolas, Manager, Finance Conseil

Et nous pouvons retrouver le même type de propos au sujet d'autres lignes de service ou bien de secteurs. Le secteur de l'énergie, par exemple, semble pouvoir être aussi attrayant pour certains du fait de sa technicité, que repoussant pour d'autres qui vont trouver cette même technicité. Il n'y aurait donc pas de sujet « intéressant » par excellence, et il ne suffirait donc pas d'attribuer à chacun un projet estimé intéressant par les associés du fait des problématiques qui le caractérisent pour éviter l'expérience de l'ennui ; soit parce que le consultant en question aura une appétence particulière pour un autre sujet ou un autre secteur, soit parce qu'il aura le sentiment d'avoir déjà fait un projet similaire et de se répéter. Il est par ailleurs intéressant de noter que l'une des caractéristiques du discours sur les projets qui seraient par nature « ennuyeux » est qu'il est systématiquement opposé aux projets qui ont la préférence du consultant en question :

Donc là (sur les missions de transactions) on vous apprend en détails, vous voyez des BG, des comptes, etc. des trucs un peu techniques, pour le coup la transaction c'est quelque chose où vous apprenez très vite au départ. C'est agréable pour ça. Après ça devient répétitif donc c'est un peu plus chiant. (...) Ce que j'apprécie plus dans le Recovery que dans les autres lignes de métier c'est que comme la société est en difficultés vous avez plus d'accès, vous voyez très vite le management, vous voyez très vite les équipes, les comptables, etc. Alors que les transactions, vous êtes derrière votre écran avec une data room électronique donc vous voyez personne. Et heu... et c'est une situation où vous avez vraiment l'impression d'avoir une utilité. Contrairement peut-être au... voilà le contentieux ça va être très très long, vous allez

jamais voir l'issue de votre mission, les transactions, les trois quarts du temps le deal se fait pas ou alors c'est pas vous, le fond fait une due diligence parce qu'il faut faire une due diligence mais en fait il en a rien à foutre de ce que vous allez écrire dedans, donc là vous avez plus l'impression que l'entreprise tient vraiment à vous et que vous avez un impact très fort sur son avenir à très court terme. Je dis pas que les autres servent à rien ! Mais c'est juste plus... plus... je sais pas, plus agréable comme sensation.

Lisa, Consultante Sénior, Finance Conseil

Il apparaît donc que, non seulement, les consultants ont des aspirations hétérogènes en termes d'assignations de projets, mais également qu'ils construisent comme ennuyeux les projets qu'ils ne souhaitent pas ou plus être assignés. Une part de cela est sans doute vécue, du fait de projets précédents qui ont pu leur déplaire, mais une large part est sans doute le fruit de projections sur ce qu'est le travail hors de son domaine de prédilection, ce qui les conforte à la fois dans leur choix et leur permet également de justifier leurs préférences auprès des personnes en charge du processus de staffing.

Ajoutons à cela que ces préférences, pour des missions variées ou pour une spécialisation donnée ne sont pas inscrites dans la pierre. Elles se construisent au fil des expériences et des rencontres et peuvent parfois évoluer de façon radicales. Plusieurs consultants ont en effet – pour des raisons diverses – décidé de quitter de se ré-orienter vers un nouveau domaine ou bien ont découvert un attrait pour un sujet particulier au bout de plusieurs années.

3.3. LE ROLE DETERMINANT DU PROCESSUS D'ASSIGNATION DE PROJETS

Dans ce contexte, où les consultants aspirent à travailler sur certains types de projets précis, soit du fait de leur variété au regard des missions précédemment effectuées, soit du fait de leurs spécificités en termes de problématique ou de secteur, le processus d'assignation de projets apparaît effectivement central car c'est lui qui va déterminer le contenu du travail et sa congruence avec les aspirations de chacun. Or, expliquent les consultants, il semble souvent bien difficile de prendre en compte les appétences de chacun au moment d'effectuer ce processus d'assignation des projets :

C'était complètement système d'info alors que je n'aime pas ça et que je le savais. Enfin bref, c'était tout le contraire de ce que j'avais envie de faire et ils le savaient. Quand on fonctionne

comme Management Conseil avec un taux de staffing très élevé, bah on fait des frustrations, c'est comme ça.

Damien, Manager, Management Conseil

Le plus difficile c'est de tenir compte parfois des envies du consultant, ce n'est pas toujours évident... même rarement évident d'arriver à matcher à la fois la disponibilité du consultant, la mission qui arrive et ses envies. On fait savoir ses envies à son coach généralement, ou son Responsable de Mission quand il est encore en mission. Mais on va dire que le canal plus classique, c'est le coach. Et donc... moi je l'ai fait remonter par exemple par mon coach et l'associé qui était sur le compte avec qui je discutais beaucoup et voilà. Ils ne voulaient pas forcément me mettre sur cette mission au départ, donc j'ai dû me battre un peu.

Nathalie, Manager, Management Conseil

Les consultants expliquent d'ailleurs déployer un certain nombre de stratégies afin de tenter d'influer sur le processus d'assignation de projets, notamment en développant leur réseau et en s'assurant d'être à la fois identifié par les associés en charge de leur practice préférée, mais également en s'assurant de leur faire bonne impression lorsqu'ils travaillent avec eux. De cette façon, ils peuvent s'assurer à la fois d'obtenir les informations dont ils ont besoin pour anticiper sur leur planning, mais également tenter d'obtenir de ces associés qu'ils interviennent dans le processus de staffing (parfois conduit par les associés eux-mêmes, parfois par des fonctions support) pour demander à ce que ce consultant rejoigne leur équipe sur tel ou tel projet. Ils expliquent également faire en sorte d'être perçus par les autres consultants et par leurs clients comme ayant une expertise reconnue dans un certain domaine (ou au contraire comme étant de bons généralistes), par exemple en obtenant un diplôme (un doctorat notamment) ou une accréditation, leur permettant d'asseoir ce statut d'expert, en s'impliquant dans le développement d'une communauté de pratique sur le sujet en question et en publiant études et articles sur l'actualité de la problématique ou du secteur.

Les consultants expliquent néanmoins devoir faire cela de façon subtile. En effet, clamer haut et fort, que l'on refuse de faire certaines missions est très compliqué, comme nous l'expliquent Lisa et Ludovic, car cela revient à remettre en question la valeur ajoutée de l'offre de conseil et l'intérêt de l'ensemble (ou d'une part) des prestations réalisées par le cabinet :

C'est impossible de dire officiellement « non je refuse de faire cette mission ». A moins de l'avoir déjà fait et d'avoir vécu un enfer dessus, mais c'est le seul moyen de dire non. Après c'est normal, sinon y'aurait des missions que personne voudrait faire !

Lisa, Consultante Sénior

Ca me gênerait de passer 6 mois sur une Due Diligence alors que c'était pas ça que je voulais. Et je sais que dans toutes les promos y'a quelqu'un qui n'est pas content. Y'a toujours quelqu'un qui bosse sur un sujet qu'il veut pas. Dans notre promo y'en a un qui fait beaucoup d'immobilier, on lui demande si ça va. Il dit « non, j'aime bien ». Moi j'aimerais pas. Mais je pourrais pas dire non. Non on ne peut pas refuser. Surtout en tant que junior.

Ludovic, Consultant Junior

La question de l'ennui est donc taboue et le plus souvent évoquée par des moyens détournés et les stratégies individuelles sont développées en coulisses, pour reprendre la métaphore théâtrale chère à Gauffman, de façon cachée.

4. DISCUSSION

4.1. L'ENNUI COMME FRUIT D'UN TRAVAIL IDENTITAIRE INTENSE ISSU D'UN DECALAGE ENTRE ASPIRATIONS ET ASSIGNATION DE PROJETS

La littérature rattache de façon prédominante la question de l'ennui à celle de la monotonie des tâches. Or, l'analyse des récits des consultants que nous avons rencontrés a montré que s'ils s'accordent tous à définir l'ennui comme fruit de la répétitivité – que ce soit du fait des tâches elles-mêmes, ou bien de la longueur d'un projet ou de la succession de plusieurs projets similaires – tous n'éprouvent pas cet ennui sur les mêmes projets. Cela s'explique par la grande diversité des aspirations individuelles : alors que certains associent à l'idéal professionnel du consultant une certaine capacité à développer des compétences généralistes, d'autres, au contraire, souhaitent se spécialiser, dans une ligne de service donnée ou bien dans un secteur particulier. Si les « généralistes » tendent à expliquer s'ennuyer lorsqu'ils sont rattachés trop longtemps à un même projet ou bien lorsqu'ils sont amenés à participer à des projets jugés trop similaires, les « spécialistes », eux, expliquent s'ennuyer sur les projets qui ne sont pas en lignes avec leurs sujets de prédilection.

A travers ces résultats, il apparaît donc que l'ennui est une forme de travail identitaire (Alvesson et Willmott, 2002 ; Watson, 2008) visant à faire sens d'une inadéquation entre aspirations individuelles et contenu du travail, d'une tension générée par un processus de staffing qui ne permet pas toujours la bonne rencontre des individus et des projets. Costas et Kärreman (2015), avaient d'ores et déjà émis l'idée que l'ennui puisse être une forme de travail identitaire. Mais, pour eux, ce travail identitaire est impulsé par l'écart éprouvé par les individus entre l'image élitiste des cabinets de conseil par laquelle ils peuvent être séduits avant de s'y faire recruter, et la faible charge cognitive caractéristique des tâches qui leur sont confiées ensuite. Si nous reprenons l'idée que l'ennui puisse être une forme de travail identitaire, la perspective que nous proposons ici est à notre sens beaucoup plus large : les projets caractérisés par leur caractère routinier et la simplicité des tâches qui doivent être effectuées ne sont pas les seuls à pouvoir générer de l'ennui ; et tous les projets sont sujets à pouvoir générer de l'ennui dès lors qu'ils sont très éloignés – par leur contenu ou par leur durée – des aspirations individuelles des consultants.

Il ne s'agit pas ici d'invalider la thèse critique et de défendre l'idée que les prestations de conseil sont toujours complexes et les tâches confiées aux consultants de grande valeur, mais plutôt d'argumenter qu'il s'agit d'une représentation partielle de l'activité des consultants, laquelle porte le risque majeur de passer sous silence les enjeux liés aux processus stratégiques d'assignation de projets. En effet, si certains des consultants que nous avons rencontrés ont bel et bien évoqué des projets de ce type - sur lesquels leur mission se limitait à répéter une opération très simple et non automatisable (typiquement recopier des données dans des tableaux excel) – leur expérience de l'ennui au travail est apparue comme bien plus large. Nos résultats contribuent donc à montrer, en dépit de travaux existants qui tendent à décrire les consultants comme ayant des attentes très homogènes et tenant principalement à leurs promotions et leurs bonus (voir par exemple Kärreman et Alvesson, 2009), combien les aspirations des consultants sont diverses et combien il est nécessaire de dépasser cette représentation pour mieux comprendre quels systèmes de gestion de carrière et des assignations sur projet est le plus approprié. L'intérêt de notre approche en termes de travail identitaire est qu'elle permet de rendre compte de cette diversité, et de déconstruire l'idée que certaines tâches seraient ennuyeuses par essence, parce que qualifiées comme telles par les individus.

4.2. UNE MISE EN TENSION DU PROCESSUS D'ASSIGNATION DE PROJETS DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES PROFESSIONNELS

La question de l'ennui est donc au cœur d'un certain nombre d'enjeux tout à fait stratégiques pour les cabinets de conseil, et plus généralement parlant pour l'ensemble des entreprises dites « intensives en connaissances », lesquelles sont pour une large part organisées en mode projet (Maister, 1993). Ces entreprises sont en effet confrontées, et ce de façon croissante, à de véritables difficultés d'attraction et de rétention des talents (Smets et al. 2012; Malhotra et al., 2010). En parallèle, la demande des clients apparaît de plus en plus sophistiquée, que ce soit du fait de l'accès facilité à l'information avec les nouvelles technologies ou bien parce que les consultants ne sont plus les seuls à connaître les bancs des MBA les plus cotés ou que leurs clients sont de plus en plus souvent d'anciens consultants (Brock, 2006; Brock et al., 1999; Cooper et al., 1996). Dans un tel contexte, où l'envoi de ressources inexpérimentées et chères est de plus en plus difficilement accepté par les clients, il apparaît d'autant plus nécessaire de retenir les consultants chevronnés et d'éviter leur départ pour un cabinet concurrent ou une autre entreprise. Cela rend également nécessaire la gestion active des parcours de spécialisation, que ce soit dans des compétences managériales particulières (gestion de projet par exemple), ou plus encore sur des problématiques particulières, notamment sectorielles (Fincham et al., 2008). Ce besoin accru de spécialisation, ainsi que la nécessité de retenir les meilleurs consultants, placent le processus d'assignation au cœur de la stratégie de ces entreprises.

Or, notre conception de l'ennui comme issu d'une inadéquation entre aspirations individuelles et assignation de projet implique qu'il est impossible de déterminer a priori ce qui fait qu'une mission est ou non intéressante (si l'on excepte évidemment les projets à faible valeur ajoutée traités par la littérature critique, le plus souvent dans le cadre de cabinets de conseil de type SSII). L'expérience de l'ennui n'est pas universelle, et il ne suffit pas d'assigner aux professionnels que l'on souhaite retenir des projets jugés intéressants par les associés. Il ne suffit pas non plus simplement de s'assurer de la variété des missions, ni de la continuité des sujets traités. Il s'agit ici plutôt de prendre en compte la grande diversité des aspirations individuelles en compte au moment d'établir les équipes projet. La complexité s'accroît encore dès lors que l'on prend également en compte le fait que ces aspirations se construisent dans le temps, évoluent et se transforment constamment, au fil des expériences. Il s'agirait donc d'individualiser au maximum le processus d'assignation de projets. Toutefois, les

associés et gestionnaires des ressources humaines expliquent être d'ores et déjà confrontés à un « jeu de tétis » : il est d'ores et déjà nécessaire d'aligner le profil d'un individu donné (expériences précédentes, degré de séniorité) avec les caractéristiques d'une mission, les souhaits du client, les préférences des associés et les disponibilités de chacun ; et y ajouter la prise en compte des appétences de chacun risque de mettre en tension un processus d'ores et déjà très contraint. Tous les associés que nous avons rencontrés expliquent prendre en compte ces souhaits « autant que possible », mais cela est bien souvent la dernière des variables prises en compte dans le processus, comme une faveur faite aux consultants. Nos résultats montrent que, pour une large part, ce sont pour le moment les consultants eux-mêmes qui mettent en place un certain nombre de stratégies individuelles pour tenter d'influer sur le processus de staffing, de façon occulte et que, si les cabinets devaient être amenés à gérer ce processus de façon plus active, cela mettrait considérablement en tension leur mode d'organisation.

CONCLUSION

Dans cet article, nous nous sommes intéressés à la question de l'ennui dans les activités intellectuelles. Nous avons montré que, jusqu'ici, la littérature s'est majoritairement intéressée à ce phénomène dans les environnements les moins qualifiés, dans lesquels l'ennui est généré par la répétitivité des tâches et la standardisation des procédures. Nous avons défendu l'idée que cette conception de l'ennui a été importée pour étudier le phénomène au sein des environnements dits « intensifs en connaissances », afin d'en discuter le caractère précisément intellectuel. A travers notre analyse de 58 récits de carrière de consultants nous avons montré que l'expérience de l'ennui au travail était beaucoup plus hétérogène que ne le laissait penser la littérature et qu'un même projet pouvait être jugé particulièrement épanouissant par certains, et terriblement ennuyeux par d'autres. Cela nous a amenés à défendre l'idée que l'ennui est le fruit d'une forme particulière de travail identitaire visant à faire sens d'une inadéquation entre aspirations individuelles et situation de travail, dans lequel le processus d'assignation de projet joue un rôle clé. Cela nous a amenés à discuter les implications de ce résultat sur la gestion du processus de staffing. Une plus grande individualisation du processus semble en effet être appelée, dans un contexte où celui-ci semble être d'ores et déjà sous grande tension. Cette question apparaît d'autant plus urgente à instruire pour les entreprises de services professionnels qu'un certain nombre de nouveaux acteurs émergent aujourd'hui à travers la vague « d'ubérisation » qui touche ce secteur,

notamment sous forme de réseaux d'indépendants, dont le principal argument auprès des consultants est d'offrir un plus grand contrôle sur le choix des projets, et qui s'enorgueillissent également d'offrir aux clients des prestations réalisées par des ultra-spécialistes à moindre coûts (Christensen et al., 2013).

Références

- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015.
- Alvesson, M. (2000). Social Identity And The Problem of Loyalty In Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101–1124.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. OUP Oxford.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2000). In the Name of the Client: The Service Ethic in Two Professional Services Firms. *Human Relations*, 53(9), 1151–1174.
- Atkinson, R. (1998). *The Life-Story Interview*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bourion, C. (2016). *Le bore-out syndrom : quand l'ennui au travail rend fou*. Paris : Albin Michel.
- Brock, D. M. (2006). The changing professional organization: a review of competing archetypes. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 157–174.
- Brock, D. M., Powell, M. J., & Hinings, C. R. (1999). The restructured professional organization: corporates, cobwebs and cowboys. In D. M. Brock, M. J. Powell, & C. R. Hinings (Eds.), *Restructuring the professional organization*. New York: Routledge.
- Brown, A. & Lewis, M. (2011) Identities, Discipline and Routines. *Organization Studies*, 32 (7), 871–895.
- Brunel, V. (2008). *Les managers de l'âme : Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris: Editions la Découverte.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent*. Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Carroll, B. J., Parker, P. & Inkson, K. (2010) 'Evasion of Boredom: An Unexpected Spur to Leadership.' *Human Relations*, 63 (7), 1031-1049.

- Christensen, C. M., Wang, D., & van Bever, D. (2013). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, (October Issue).
- Costas, J., & Kärreman, D. (2016). Bored Selves in Knowledge Work. *Human Relations*, 69(1), 61–83.
- Cooper, D. J., Hinings, C. R., Greenwood, R., & Brown, J. L. (1996). Sedimentation and transformation in organizational change: The case of Canadian law firms. *Organization Studies*, 17(4), 623–648.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B., & Samuel, S. (1998). The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles Over Identity in Big Six Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 293–327.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275–294.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Empson, L. (2001). Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers between Professional Service Firms. *Human Relations*, 54(7), 839–862.
- Farmer, R. and Sundberg, D. (1986). Boredom prone- ness: the development and correlates of a new scale. *Journal of Personality Assessment*, 50, 4–17.
- Fincham, R., Clark, T., Handley, K., & Sturdy, A. (2008). Configuring expert knowledge: the consultant as sector specialist. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 1145–1160.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations*, 62(8), 1115–1144.
- Fisher, C.D. (1993). Boredom at work: a neglected concept. *Human Relations*, 46, 395–417.
- Friedman, G. (1950). *Où va le travail humain ?* Paris : Gallimard.
- Grey, C. (1994). Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline. *Sociology*, 28(2), 479–497.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, New York : The World Publishing Company.
- Isaac, J.D., Sansone, C. and Smith, J. (1999). Other people as a source of interest in an activity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 239–265.

- Johnsen, R. (2016). Boredom and Organization Studies. *Organization Studies*, 37(10), 1403-1415.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control And Commitment in a High-tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Loriol Marc, « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », *L'Année sociologique*, 53, 459-485.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J. & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace : more than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381-405.
- Løwendahl, B. R. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms* (5th Edition). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Malhotra, N., Morris, T., & Smets, M. (2010). New career models in uk professional service firms: From up-or-out to up-and-going-nowhere? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1396–1413.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm*. New York: Free Press Paperbacks.
- Morris, T., & Empson, L. (1998). Organisation and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 609–624.
- Mann, S. (2007). The boredom boom. *The Psychologist*, 20(2), 90–93.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper.
- David McClelland, *The Achieving Society*, New York : The Free Press, 1961.
- O’Hanlon, J.F. (1981). Boredom: practical consequences and a theory. *Acta Psychological*, 49, 53–82.
- Poulter, D., & Land, C. (2008). Preparing to work: dramaturgy, cynicism and normative “remote” control in the socialization of graduate recruits in management consulting. *Culture and Organization*, 14(1), 65–78.
- Donald Roy (1959) "Banana Time": Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human Organization*, 18(4), 158-168.
- Smets, M., Morris, J., & Malhotra, N. (2012). Changing career models and capacity for innovation in Professional Services. In M. Reihlen & A. Werr (Eds.), *Handbook of Research on Entrepreneurship in Professional Services* (pp. 127–147). Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Smith, R.P. (1981). Boredom: a review. *Human Factors*, 23, 329–340.

- Starbuck, W. H. (1992). Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713–740.
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization Studies*, 24(6), 881–908.
- Van der Heijden, G. A. H., Schepers, J. J. L. & Nijssen, E. J. (2011) ‘Understanding workplace boredom among white collar employees: Temporary reactions and individual differences.’ *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 349-375
- Vodanovich, S.J. (2003). Psychometric measures of boredom: a review of the literature. *Journal of Psychology*, 137, 569–595.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.
- Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121–143.
- Willis, P. E. (1977). Learning to labor: How working class kids get working class jobs. *Columbia University Press*.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. *Applied Social Research Methods Series* (Fourth Edition). USA: Sage.