

**Factualiser la valeur, discipliner le client et  
naviguer les « temps magiques » :  
La politique du temps dans le conseil en management.**

**Stenger, Sébastien**

**Institution Supérieur de Gestion**

**sebastien.stenger@isg.fr**

**Laszczuk, Alexis**

**ESSCA School of Management**

**alexis.laszczuk@essca.fr**

**Bourgoin, Alaric,**

**HEC Montréal**

**alaric.bourgoin@hec.ca**

## Résumé :

---

Le conseil en management se caractérise par une forme de schizophrénie : non seulement les consultants doivent exercer leur métier, mais ils doivent aussi, en permanence, rendre des comptes sur leur pratique en mobilisant différents dispositifs de *reporting*. Cet article porte sur ces dispositifs qui permettent de contrôler et de valoriser le conseil en management : « feuille de temps », « compte-rendu d'activité » et « plan de charge ». Entre les approches fonctionnalistes et critiques, nous cherchons à comprendre la façon dont les praticiens mobilisent les structures temporelles du cabinet pour se mettre en valeur, et les effets de cette mise en valeur sur la gestion de la relation client et l'administration du cabinet. Fondé sur des données empiriques issues de deux démarches ethnographiques au long cours dans des grands cabinets de conseil, notre étude montre que les outils de *reporting* du temps chez les consultants ont des enjeux et effets plus complexes que la seule administration budgétaire des firmes de conseil. Il s'agit parfois de donner à voir, parfois de provoquer, très concrètement, la valeur du service, par un travail de démonstration ou d'alerte. Il s'agit tantôt de contrôler, tantôt de calculer, pour soutenir l'interaction avec le client mais aussi naviguer les dynamiques socio-politiques des cabinets. Cette étude vise à contribuer à la fois à la littérature sur les dynamiques internes des cabinets de conseil, sur les outils de gestion et de contrôle du temps et sur la façon dont les praticiens mobilisent les structures temporelles du cabinet pour mettre en valeur le service.

**Mots-clés :** Conseil en management, Reporting, Temps, Ethnographie.

---

## **Factualiser la valeur, discipliner le client et**

### **naviguer les « temps magiques » :**

## **La politique du temps dans le conseil en management.**

### **INTRODUCTION**

Le modèle d'affaires des cabinets de conseil repose sur la facturation – et, de surcroît, la maximisation - du temps passé par les consultants auprès de leurs clients (Maister, 2012 ; Kubr, 1994). Pour ce faire, les firmes de conseil évaluent ce temps grâce à l'utilisation de dispositifs et des outils de *reporting*, tels que la « feuille de temps », le « compte-rendu d'activité » ou encore le « plan de charge », méticuleusement alimentés par les consultants (Barley, 1997 ; Hassan & Purser, 2007 ; Rosa 2013). Le conseil n'est d'ailleurs pas la seule profession ayant recours à ce type de dispositifs, que l'on trouve par exemple dans les grandes entreprises industrielles (Brown, 2001), les cabinets d'experts comptables (Covaleski et al., 1998 ; Anderson Gough et al., 2001 ; Baker, 2003) ou les laboratoires publics (Law & Akrich, 1994). Toutefois, la nature de l'activité de conseil leur confère une importance toute particulière.

Dans l'activité de conseil, ces dispositifs sont en effet indispensables au suivi de l'activité du fait que celle-ci constitue une prestation de service intellectuelle immatérielle, peu prévisible et prescriptible (Clark, 1995). Les dispositifs de suivi de l'activité ont donc une vocation calculatrice et comptable qui permet de piloter la performance du cabinet. Par exemple, la feuille de temps permet d'imputer avec précision les coûts du cabinet, elle participe à la détermination du prix de vente des prestations et mesure la productivité des employés (Baker, 2003). Elle s'intègre dans une agence de calculs qui constitue l'architecture comptable et financière du cabinet (Kubr, 2004 ; Maister, 2012).

Ainsi, tout objet apparemment naturel et saisissable implique une convention préalable ainsi que des instruments techniques qui déterminent ce qui doit être calculé et la manière dont il va l'être (Power, 2004), notamment au travers des pratiques de *reporting*. Dans le conseil, ces dernières jouent un rôle déterminant pour le suivi de l'activité du fait qu'elles impliquent l'ensemble des acteurs opérationnels. En effet, le fonctionnement des cabinets de conseil amène les consultants à accorder une attention soutenue au suivi de leur activité et à participer à la comptabilisation de leur temps de travail. Outre l'alimentation des feuilles de temps, nombreuses sont les tâches des consultants qui concourent au suivi de leur activité et donc au contrôle de leur temps, telles que la gestion budgétaire de leurs missions ou encore l'allocation de ressources – appelé *staffing* - auprès de différents clients. Par conséquent, le conseil en management implique une forme de schizophrénie de la part des consultants, leur imposant en permanence, à la fois de réaliser des actions (e.g., mission client, développement commercial) et de rendre des comptes sur leurs actions et donc l'utilisation de leur temps, ce travail réflexif devenant à son tour, dans une boucle rétroactive, une composante clef de l'activité.

Cependant, le temps n'est pas seulement la cible des dispositifs de *reporting* et, par extension, des pratiques de contrôle, mais il en est aussi un produit (Lupu & Rokka, 2021). En effet, dispositifs de *reporting* et pratiques de contrôle façonnent la compréhension du temps par les acteurs en le structurant au travers des horizons temporels et des périodes (Becker & Messner, 2013 ; Ezzamel & Robson, 1995). Par conséquent, comptabiliser le temps de travail requière au préalable de suivre l'activité via des dispositifs de *reporting* qui requièrent eux-mêmes que les consultants les utilisent et les alimentent de manière adéquate.

Alors que la littérature éclaire les effets d'aliénation comme de domination, les ressorts visibles comme invisibles ou encore l'ensemble de contraintes qu'imposent ces dispositifs de

*reporting* et de contrôle sur les individus (e.g., Ezzamel & Robson, 1995 ; Anderson-Gough et al., 2001 ; Alvesson & Kärreman, 2004 ; Michel, 2011), peu de travaux explorent dans une perspective pratique les interactions entre ces dispositifs et les consultants. Nous considérons qu'appréhender les opérations pratiques réalisées par les consultants pour le suivi de leur activité est crucial pour développer une compréhension approfondie des effets et des mécanismes de suivi et de contrôle du temps dans les cabinets de conseil comme plus globalement dans les firmes de services professionnels (Von Nordenflycht, 2010). Nous estimons notamment nécessaire d'accorder une plus ample attention à la dimension agentique de ces interactions afin d'outrepasser le caractère contraignant des dispositifs de *reporting* pour s'intéresser également à leur nature habilitante et comprendre ainsi les façons dont les acteurs s'en accomode jusqu'à servir leurs intérêts. Dans cet objectif, nous formulons la question de recherche suivante : *quels sont les dispositifs de reporting et opérations pratiques permettant le suivi de l'activité des consultants ainsi que leurs conséquences sur le travail de ces derniers ?*

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, notre recherche, encore à un stade préliminaire, repose sur deux études ethnographiques dans le conseil en management. Après avoir présentés les aspects méthodologiques de notre recherche, nos résultats - articulés en quatre volets - révèlent un processus complexe qui caractérise une forme de schizophrénie au travers duquel les consultants doivent à la fois exercer leur métier, mais également rendre des comptes sur leur pratique en permanence en maîtrisant différents dispositifs de *reporting*. Nous décrivons d'abord les dispositifs de *reporting* visant au suivi de l'activité au sein des cabinets de conseil et les contraintes opérationnelles qu'ils font peser sur les consultants. Ensuite, nous démontrons leur rôle clé dans la gestion des relations avec les clients. Troisièmement, notre analyse révèle une classification de différents types de temps que les consultants doivent manipuler dans le quotidien de leurs activités. Enfin, nous examinons les stratégies et ajustements mis en œuvre par les consultants afin de surmonter les injonctions

paradoxales temporelles qu'imposent les dispositifs de *reporting* pour le suivi de leur activité.

Nous concluons notre propos en identifiant des voies de contributions à la littérature académiques comme aux connaissances managériales.

## **1. LE SUIVI DE L'ACTIVITE ET DU TEMPS DANS LE CONSEIL EN MANAGEMENT : UNE PRATIQUE ESSENTIELLE AUX MULTIPLES FACETTES**

Les cabinets de conseil, dont le modèle d'affaires est construit sur la maximisation des revenus basée sur les heures facturables, utilisent depuis de nombreuses années des dispositifs comptables pour évaluer le temps : que ce soit à travers des outils de *reporting*, comme la « feuille de temps », le « compte-rendu d'activité » ou le « plan de charge » (Barley, 1997, Hassan & Purser, 2007 ; Rosa, 2013). Les dimensions calculatrice et comptable de ces dispositifs permettent d'imputer avec précision les coûts du cabinet, participe à la détermination du prix de vente des prestations, mesure la productivité des employés (Baker, 2003). Elles s'intègrent dans une agence de calcul qui constitue l'architecture comptable et financière du cabinet.

### **1.1. COMPTABILISATION DU TEMPS : QUAND LES PRATIQUES DE COMPTABLES FAÇONNENT LE TEMPS DANS LES ORGANISATIONS**

Les questions liées au temps et à la temporalité sont devenues centrales dans la recherche en organisations : en effet la dimension temporelle est fondamentale pour examiner et comprendre de nombreux phénomènes organisationnels que ce soit le changement stratégique (e.g., Kunisch et al., 2017), les processus (e.g., Hernes, 2014), les régimes de travail totalisants et le surmenage (Perlow, 1999 ; Blagoev & Schreyögg, 2019 ; Beckman & Mazmanian, 2020).

Dans la littérature, le temps est traditionnellement considéré selon deux approches en opposition. Une grande partie de la recherche organisationnelle qui étudie le temps et la temporalité se concentre sur le temps comme un phénomène objectif ou subjectif (Orlikowski & Yates, 2002, Shipp & Cole, 2015). Selon la vision objective, le temps en tant que temps d'horloge est absolu, linéaire, invariant et indépendant de l'expérience humaine (Zerubavel,

1981 ; Clark, 1990 ; Adam, 1991). Le temps d'horloge a été associé avec le taylorisme et la discipline de travail et s'est manifesté, par exemple, dans l'utilisation des échéances, des feuilles de temps et de l'année fiscale pour programmer et rythmer les activités (Ezzamel & Robson, 1995 ; Ancona et al., 2001 ; Anderson-Gough et al., 2001). Ces dispositifs étalonnés dans le temps permettent des comportements organisationnels formatés (Gersick, 1994 ; Ancona & Chong 1996). Cependant, les vues objectives du temps sont limitées parce qu'elles ne tiennent pas compte du rôle actif que les gens jouent dans la création et le façonnement des conditions temporelles de leur vie (Orlikowski et Yates 2002), ainsi que des significations sociales partagées siglées par l'utilisation du temps (Feldman et al. 2019).

La vision subjective (ou psychologique) du temps, en revanche, considère que le temps est perçu, jugé et vécu différemment par les individus. Une perspective subjective implique que le passage du temps n'existe pas à moins que nous ne le vivions. Quelques exemples de recherches adoptant une perspective subjective du temps sont les recherches sur la focalisation temporelle (la mesure dans laquelle les gens consacrent de manière caractéristique leur attention à des perceptions du passé, du présent et du futur ainsi que la personnalité temporelle) (Ancona et al., 2001, Bluedorn, 2002, Shipp et al., 2009), le style de rythme (l'allocation de temps d'un individu par rapport à une échéance) (Gevers et al. 2006), et l'urgence du temps (par exemple, les individus pressés par rapport aux individus moins pressés) (Conte et al. 1995, Jansen & Kristof-Brown, 2005). En outre, la notion psychologique de flow de Csikszentmihalyi (1990) a été utilisée pour décrire des expériences " optimales " de concentration totale, de conscience et de créativité dans lesquelles les travailleurs déclarent donner le meilleur d'eux-mêmes (Quinn 2005). Cependant, ce que cette perspective psychologique ne peut pas facilement expliquer, c'est la manière dont les temporalités et les actions des personnes sont également créées et établies socialement et donc, façonnées par des conditions structurelles hors du contrôle immédiat des individus (Orlikowski & Yates 2002, Gerstel & Clawson 2018). De plus, la

dimension corporelle d'un tel engagement est le plus souvent absente, et le flow est traitée comme une variable au niveau individuel, et non comme une construction sociale (Michel, 2011).

D'autres approches tentent au contraire de dépasser cette dualité objectif / subjectif, en considérant que le temps n'est pas donné d'emblée mais qu'il se déploie et est reproduit dans les pratiques auxquelles les professionnels participent et qu'ils mettent en œuvre dans leurs activités quotidiennes et qui ont elles-mêmes pour conséquence de produire des structures temporelles. Reprenant la distinction grecque classique entre *chronos* (le temps chronologique) et *kairos* (temps de l'opportunité, temps humain des intentions et des objectifs), Orlikowski et Yates (2002) considèrent par exemple qu'il faut dépasser cette opposition entre une conception objective du temps comme « abstrait, absolu, unitaire, invariant, linéaire, mécanique et quantitatif » (p. 685) et une conception subjective du temps, c'est-à-dire déterminé par les normes, les croyances, les habitudes culturelles du groupe. Pour dépasser ce dualisme, les auteurs plaident pour une approche pratique de la constitution des structures temporelles dans les organisations. Ils précisent : « Le temps est expérimenté dans la vie organisationnelle à travers un processus de structuration temporelle qui caractérise l'engagement quotidien des individus dans le monde » (*Ibid.*, p. 684). Par conséquent, « étudier le temps dans les organisations, c'est étudier l'usage concret du temps par les acteurs (*time in use*), c'est-à-dire examiner ce que les membres d'une organisation font en pratique, et comment en agissant ils façonnent les structures temporelles qui les façonnent en retour » (p. 688).

Cette évolution est révélatrice d'un changement profond dans la façon dont nous considérons le temps dans les études sur les organisations : au lieu de considérer un temps subjectif ou objectif et donc indépendants de l'organisation, ces nouvelles recherches soulignent que les phénomènes organisationnels sont temporels, c'est-à-dire qu'ils sont constitués dans et par le

temps. Le temps n'apparaît plus alors comme une structure invariable, ni un aspect de la réalité extérieure, il est présent dans les événements organisationnels : « tout temps est un temps social » (Adam, 1990).

C'est dans cette perspective de construction sociale du temps que les métriques comptables jouent un rôle essentiel. Les pratiques comptables fabriquent le temps organisationnel car elles viennent directement séquencer et rythmer les activités d'une entreprise (Ezzamel & Robson, 1995). La comptabilité ne vient pas seulement refléter le temps, elle intervient dans la synchronisation des activités organisationnelles en fournissant des flux d'information partagés, de modèles de décision (Ginzberg, 1980) et des données pertinentes pour la gestion des interdépendances au sein d'une organisation (Watson, 1975). Les systèmes de contrôle budgétaire forment par exemple dans la plupart des entreprises la base d'une gestion comptable du temps et des activités : en formalisant et les écarts entre résultats réels et taux cibles, la comptabilité de gestion permet de surveiller les performances, mais surtout d'accroître la conscience du temps (et le stress lié au travail) et d'augmenter la perception de la rareté du temps. Le contrôle budgétaire conduit ainsi à ce que Hassard appelle un problème de « charge de rôle » (1991), c'est-à-dire un type de stress causé par la perception d'un manque de temps par rapport aux exigences de la tâche.

La pratique comptable et donc les dispositifs de *reporting* ont ainsi un lien fondamental avec le temps : en allouant des ressources temporelles à travers du temps budgété, elle vient signaler l'autorité et le statut individuel, elle permet de minimiser le temps consacré aux processus "sans valeur ajoutée" et vient limiter les possibilités d'action des autres ; par conséquent, la distribution du temps à travers les techniques comptables fait du temps un atout politique et « économique » (Ezzamel & Robson, 1995).

Dans le conseil en management, activité où le contrôle du temps est économiquement crucial et concerne tous les acteurs, ces pratiques nécessitent un éclairage approfondi.

## **1.2. COMPTABILISATION DU TEMPS DANS LES CABINETS DE CONSEIL : VERS UN DOUBLE EFFET DES DISPOSITIFS DE CONTROLE**

Divers chercheurs ont mis en évidence les effets constitutifs de l'évaluation métrique sur le temps, pointant du doigt la performativité des instruments d'évaluation (Dahler-Larsen, 2013 ; Espeland & Sauder, 2016). Les métriques évaluatives permettent des pratiques d'évaluation et d'appréciation des professionnels plus diverses et adaptées au contexte (Wallenburg et al., 2016 ; de Rijcke et al., 2016) et peuvent apporter de la réflexivité aux pratiques organisationnelles en rendant visibles certains aspects (Pinto, 2015). Mais les évaluations, et le travail calculatif qui est associé (Callon & Law, 2005), peuvent aussi avoir des effets inattendus ou pervers (Davies & Horst, 2015).

De nombreuses études ont ainsi montré que le nombre d'heures travaillées et la façon dont les employés divisent et hiérarchisent leur temps de travail, constituaient la cible principale du contrôle organisationnel de ces cabinets (Perlow 1998, 1999 ; Michel, 2011). La plupart de ces études mettent en lumière les aspects disciplinaires de ces dispositifs et soulignent en particulier leurs conséquences sur l'intensification des temps de travail. En effets elles montrent que ces contrôles du temps contribuent à intensifier les rythmes de travail et nous permettent de comprendre pourquoi les heures de travail sont excessives dans ces milieux professionnels (Perlow, 1998, 1999 ; Michel, 2011 ; Mazmanian et al., 2013 ; Lupu & Empson, 2015 ; Blagoev & Schreyogg, 2019). Ces organisations « temporellement avides » (Kunda, 1992) suscitent l'engagement intensif des travailleurs en utilisant ces systèmes complexes de contrôles visibles et invisibles (Barker, 1993, Alvesson & Willmott, 2002, Robertson & Swan, 2003, Michel, 2011) qui sont imposés ou intériorisés par les professionnels (Costas & Gray, 2014 ; Covaleski, Dirsmith, Heian & Samuel 1998; Kärreman & Alvesson, 2009; Lupu & Empson, 2015 ; Perlow,

1997; 1998; Reid, 2015 ; Hochschild, 1997; Kellogg, 2011, Pentland, 1993). Par exemple, Anderson-Gough et al., (2001) se penchent sur le rôle des « discours sur le calcul et le management du temps » dans le processus de socialisation des jeunes comptables. Les auteurs observent que l'émergence d'une conscience singulière de la temporalité, la constitution de barrières temporelles spécifiques et la mise en place d'un jeu politique du temps façonnent l'identité des comptables et leur sentiment d'appartenance à la profession. De même Covaleski et Dirsmith soulignent que les dispositifs de contrôle tels que le MBO provoquent du surmenage (Covaleski et al., 1998). Plus récemment, s'appuyant sur l'ethnographie de deux banques d'investissement, Michel (2011 ; 2014) a démontré que des pratiques telles que les repas gratuits au travail, les services et les structures d'accueil destinées à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée finissent paradoxalement par faire travailler les banquiers encore plus longtemps. Le « réseau de pouvoir » qui s'ensuit (Michel, 2014: 515) entraîne les acteurs dans un régime de surmenage en façonnant leurs dispositions personnelles. Parce que les acteurs sont incapables de remarquer comment ce réseau les façonne, « ils ne peuvent pas le neutraliser et peuvent rarement s'auto-rapporter » (Michel, 2014: 515).

Néanmoins si le temps des employés constitue la principale cible des contrôles organisationnels, la littérature s'est principalement intéressée aux mécanismes de contrôle normatif, par les pairs ou technologique (Kunda, 1992 ; Barker, 1993 ; Alvesson, 1995 ; Robertson et Swan, 2003 ; Robertson et al., 2003 ; Anderson-Gough et al., 2005) et les travaux de recherche consacrés aux dispositifs comptables de suivi de l'activité des consultants en eux-mêmes demeurent rares. Surtout c'est essentiellement sous l'angle du contrôle social, de la manufacture des subjectivités et de l'intensification de la charge de travail salarié que ces dispositifs sont analysés. Ces études, si elles admettent le caractère multifactoriel et composite de l'identité des consultants, considèrent le plus souvent ces outils comme des instruments de domination. Quand elles s'expriment, les résistances des acteurs engendrent des contre-

résistances de la part du système qui « créent un contexte dans lequel la conformité n'est pas seulement désirable, mais presque irrésistible » (Karreman et Alvesson, 2009, p. 1141).

La dimension agentique des acteurs nous semble ainsi nécessiter une attention approfondie. Alors que les dispositifs de reporting et les contrôles comptables du temps modifient les pratiques de travail des consultants, ces derniers peuvent s'ajuster à l'outil, le manipuler et ainsi le détourner de son objectif initial. Par exemple, si la plupart des recherches antérieures établissent un lien entre les contrôles et des heures de travail excessives et le surmenage, on ne sait pas très bien comment les acteurs peuvent utiliser et jouer avec ces contrôles pour éventuellement ajuster leur charge de travail et prioriser leurs différentes missions.

En se focalisant exclusivement sur la dimension contraignante des outils de contrôle, ces travaux peinent à éclairer trois caractéristiques fondamentales des dispositifs de *reporting* pour le suivi de l'activité. D'abord il nous fait rendre compte de la complexité des outils de *reporting* et de leurs effets. En réduisant le suivi de l'activité à une rhétorique du contrôle ou à un jeu de pouvoir, elles omettent de tenir compte de l'outil lui-même et de la complexité matérielle des opérations de cadrage qu'il induit. Ensuite, les travaux précédents se focalisent pour la plupart sur l'usage des dispositifs à l'intérieur des cabinets, omettant leur impact sur l'administration de la relation client. Enfin, ces travaux abordent trop partiellement la dimension habilitante des dispositifs et les marges de manœuvre dont disposent les acteurs pour s'accommoder avec les dispositifs de contrôle. Or les consultants ne sont pas seulement des marionnettes qui subissent passivement le *reporting*, ils peuvent le tourner à leur avantage, s'en servir et faire émerger de nouvelles normes et usages qui peuvent le dévier des objectifs initiaux des dispositifs.

Par conséquent, notre recherche vise à élargir la compréhension des enjeux et des effets – internes comme externes - des dispositifs de *reporting* et contrôle du temps dans les cabinets de conseil. Nous étudions ainsi les effets de la structuration du temps par les dispositifs de *reporting* sur le travail des consultants. Pour ce faire, nous explorons donc les mécanismes et pratiques qui régissent l'alimentation et l'utilisation du dispositif et de ses outils par les consultants.

## **2. MÉTHODOLOGIE**

Cette recherche repose sur deux études de terrain qui ont été menées, pour la première, entre septembre 2010 et septembre 2013 et, pour la seconde, entre 2018 et 2021. La première est une ethnographie d'un cabinet de conseil ; la seconde consiste en 32 entretiens avec des consultants de cabinets de type « Big Four ». Toutes deux explorent les pratiques de *reporting* du temps des consultants ainsi que de leur perception des systèmes de contrôle du temps dans leur cabinet. Compte tenu de notre intérêt pour les pratiques sociales, une approche qualitative s'avère pertinente afin « donner du sens... aux phénomènes en termes de significations que les gens leur apportent » (Denzin & Lincoln, 2008, p. 4), et pour décrire les pratiques et les processus (Whittington, 2007) de *reporting* du temps et de valorisation de leur travail.

### **2.1. COLLECTE DE DONNEES**

L'étude ethnographique a été réalisée entre 2010 et 2013 chez AlphaConsult, un cabinet de conseil de taille moyenne. L'un des auteurs ayant été lui-même consultant au sein de l'entreprise, il a pu expérimenter les pratiques de *reporting* du temps dans les mêmes conditions que les 150 consultants du cabinet. Cette immersion sur le terrain a permis de réunir un riche ensemble de données qui comprend trois sources. Tout d'abord, les observations faites dans l'ensemble des contextes formels et informels qui se rapportent à la manière dont les consultants suivent, gèrent et rendent compte de la réalisation de leurs activités. L'ethnographe a tenu un

journal de bord pendant toute la période d'observation, au sein duquel il a pris des notes de terrain composées de descriptions factuelles de ses observations ainsi que des retranscriptions de ses conversations avec une multitude d'acteurs (124 conversations sont rapportées), représentant un total de 300 pages de notes (Emerson, Fretz, & Shaw, 2011). Deuxièmement, l'ethnographe a systématiquement collecté des documents de travail. Ils comprenaient : des feuilles de rapport de temps, le suivi des versions successives au fur et à mesure qu'elles évoluaient de l'ébauche à la version finale, ainsi que des courriels professionnels liés aux pratiques de *reporting* du temps. La seconde étude repose sur 32 entretiens semi-structurés avec des consultants de différents niveaux d'expérience, d'une durée de 45 minutes à deux heures, réalisés entre 2018 et 2021. Le protocole d'entretien a été conçu pour explorer de manière générale les pratiques des consultants en matière de reporting du temps ainsi que leur perception de la manière dont leur entreprise contrôle le temps. Nous avons triangulé ces données pour étayer les preuves empiriques décrites dans nos résultats.

## **2.2. ANALYSE DE DONNEES**

Notre protocole d'analyse consiste en trois principales étapes de codage. Suivant une approche de théorie enracinée, ces étapes ne formaient pas un processus séquentiel stricte, mais plutôt un ensemble d'allers-retours continus entre les données et la théorie (Corbin & Strauss, 2015). La première étape visait à donner du sens à l'ensemble des données et a abouti à la production d'un récit cohérent de 167 pages : des « histoires brutes » très descriptives, présentant les événements et les idées qui nous semblaient intéressantes. Cette étape de l'analyse nous a encouragés à concentrer notre attention sur les pratiques de *reporting* du temps qui sont apparues comme un problème complexe rencontré par les consultants. En utilisant des techniques de codage ouvert (Miles & Huberman, 1994), la deuxième étape a consisté à explorer des pratiques des consultants en matière de *reporting* du temps ainsi que de leurs objectifs. Enfin, la dernière étape visait à décortiquer les conséquences des pratiques

des consultants en matière de *reporting* du temps. Nous étudions à la fois la manière dont les outils de reporting du temps sont des artefacts permettant de structurer les relations avec les clients, ainsi que la manière dont le reporting du temps est un moyen pour les entreprises de services professionnels de faire face à la nature intangible de leurs activités, en démontrant la qualité des services qu'ils fournissent (Clark, 1995 ; von Nordenflycht, 2010).

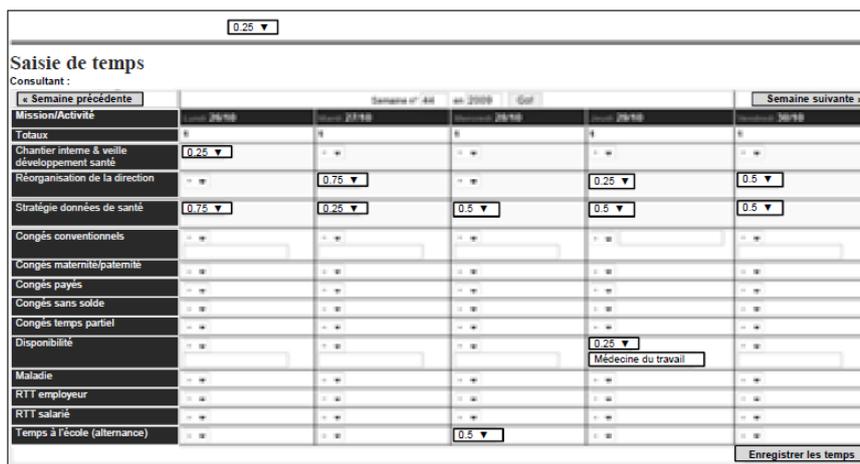
### **3. RÉSULTATS**

Nos résultats sont structurés en quatre sous-sections de la manière suivante.

Premièrement, nous expliquons la manière dont les dispositifs et outils de reporting imposent aux consultants de suivre leur activité. Ensuite, nous mettons en lumière que ces dispositifs concourent également à la gestion de la relation client. Troisièmement, nous proposons une classification de différents types de temps qui caractérisent et structurent l'activité des consultants. Enfin, nous explorons les stratégies et ajustements qui permettent aux consultants de s'accommoder des injonctions temporelles inhérentes aux dispositifs de *reporting*.

#### **3.1. LES DISPOSITIFS DE REPORTING DU TEMPS : ENTRE OUTIL D'ADMINISTRATION ET DE CONTROLE**

Dans les cabinets de conseil, la feuille de temps est un formulaire automatisé qui permet aux consultants d'allouer leurs heures travaillées à différentes tâches. Chez AlphaConsult par exemple, l'unité de base du système est le « 0,25 jour/homme ». Chaque tranche de deux heures de travail est donc « imputée » à une activité dans cet outil (Figure 1).



| Mission/Activité                              | Dimanche 26/10 | Lundi 27/10 | Mardi 28/10 | Mercredi 29/10 | Jeudi 30/10 |
|---|----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| Totaux  |                |             |             |                |             |
| Chantier interne & veille développement santé | 0.25           |             |             |                |             |
| Réorganisation de la direction                |                | 0.75        |             | 0.25           | 0.5         |
| Stratégie données de santé                    | 0.75           | 0.25        | 0.5         | 0.5            | 0.5         |
| Congés conventionnels                         |                |             |             |                |             |
| Congés maternité/paternité                    |                |             |             |                |             |
| Congés payés                                  |                |             |             |                |             |
| Congés sans solde                             |                |             |             |                |             |
| Congés temps partiel                          |                |             |             |                |             |
| Disponibilité                                 |                |             |             | 0.25           |             |
| Maladie                                       |                |             |             | 0.25           |             |
| RTT employeur                                 |                |             |             |                |             |
| RTT salarié                                   |                |             |             |                |             |
| Temps à l'école (alternance)                  |                |             | 0.5         |                |             |

Figure 1. Feuille de reporting du temps chez AlphaConsult

Dans la colonne à gauche de l'écran se trouvent les différentes activités du consultant. Nous distinguons notamment deux missions sur lesquelles il peut, dans ce cas, allouer ses temps : « Réorganisation de la direction X » et « Stratégie données de santé ». Le reste de l'écran est consacré aux jours de la semaine, chacun représenté par une colonne. Les tâches sur lesquelles les consultants imputent leur temps sont, chez AlphaConsult, codifiées au préalable en un certain nombre de « lignes de temps ». Ces codifications sont décidées et pré-remplies par le service comptable. Les consultants n'ont donc pas la main sur la trame de leur feuille de temps ; pour toute modification, ils doivent obtenir l'aval de leur responsable de mission et faire appel au service comptable. Par ailleurs, il est impossible de valider ses temps si la somme totale d'une colonne ne correspond pas à 1, soit un jour plein. C'est un moyen d'éviter les erreurs de facturation ou les oublis de saisie. Mais c'est aussi une façon d'obliger à détailler parfois de manière rébarbative les temps de travail :

« C'est franchement pénible de devoir forcer son activité dans des petites cases, j'ai toujours du mal à remplir ma feuille de temps au 0,25 », fait par exemple remarquer un consultant *junior* (Notes de terrain, janvier 2011).

L'outil répond aux enjeux d'une activité qui nécessite de changer fréquemment de tâche. La flexibilité qu'il permet est par ailleurs accentuée par ses conditions d'accessibilité. Chaque consultant dispose d'un compte personnel sur le site Intranet du cabinet, accessible depuis

l'extérieur et à tout moment, à partir duquel il peut alimenter sa feuille de temps. Les mises à jour sont faites en temps réel. La dimension pratique de l'outil Intranet est importante, dans la mesure où la majorité des consultants de AlphaConsult sont postés chez leurs clients.

Une fois le formulaire rempli pour le mois entier, le consultant « enregistre les temps ». Les temps enregistrés sont automatiquement envoyés au responsable de mission. Dès lors, le consultant accède à une « vision synthétique » de son activité, c'est-à-dire à un tableau récapitulatif qui agrège les temps hebdomadaires et lui permet d'embrasser du regard la répartition de son activité pour le mois entier (Figure 2).

| Octobre 2009                             |       |                                  |        |         |
|--|-------|----------------------------------|--------|---------|
| Non envoyés    Envoyés au RM    Acceptés |       |                                  |        |         |
| Jour                                     | Temps | Mission/Activité                 | Envoyé | Accepté |
| 2009-10-30                               | 1/2   | Stratégie données de santé       | ✓      | ✓       |
|  | 1/2   | Réorganisation de la direction   | ✓      | ✓       |
| 2009-10-29                               | 1/4   | Réorganisation de la direction   | ✓      | ✓       |
|  | 1/2   | Stratégie données de santé       | ✓      | ✓       |
|  | 1/4   | Disponibilité                    | ✓      | ✓       |
| 2009-10-28                               | 1/2   | Stratégie données de santé       | ✓      | ✓       |
|  | 1/2   | Temps à l'école (alternance)     | ✓      | ✓       |
| 2009-10-27                               | 3/4   | Réorganisation de la direction   | ✓      | ✓       |
| 2009-10-21                               | 1/2   | Stratégie données de santé       | ✓      | ✓       |
| 2009-10-26                               | 3/4   | Stratégie données de santé       | ✓      | ✓       |
|  | 1/4   | Chantier interne et veille santé | ✓      | ✓       |
| 2009-10-23                               | 1/2   | Réorganisation de la direction   | ✓      | ✓       |
|  | 1/2   | Stratégie données de santé       | ✓      | ✓       |
| 2009-10-22                               | 1/2   | Stratégie données de santé       | ✓      | ✓       |
|  | 1/2   | Temps à l'école (alternance)     | ✓      | ✓       |
| 2009-10-21                               | 1     | Stratégie données de santé       | ✓      | ✓       |
| 2009-10-20                               | 1/2   | Réorganisation de la direction   | ✓      | ✓       |
|  | 1/2   | Temps à l'école (alternance)     | ✓      | ✓       |

| Temps par mission              |              |
|--------------------------------|--------------|
| Mission                        | Temps        |
| Chantier interne               | 5,75         |
| Réorganisation de la direction | 6,00         |
| Stratégie données de santé     | 4,50         |
| <b>Total</b>                   | <b>16,25</b> |

| Temps par activité |             |
|--------------------|-------------|
| Activité           | Temps       |
| Disponibilité      | 1,25        |
| Temps à l'école    | 4,50        |
| <b>Total</b>       | <b>5,75</b> |

Figure 2. Consolidation mensuelle de la feuille de temps chez AlphaConsult

Après la discontinuité produite par le découpage des tâches en 0,25 jour/homme, la vision synthétique recompose les temps et donne à voir, à droite de l'écran, des totaux. Non seulement le consultant sait ce qu'il a fait, mais en plus il le voit, comme dans un miroir. « J'ai rempli mes temps ce matin. 22 jours à facturer en février, 22 jours sur la mission X. Propre, net, j'ai trouvé ça beau », explique un consultant junior avec le sourire (Notes de terrain, février 2010). Le *reporting* quantifié du temps agit comme un levier d'autoréflexivité pour le consultant au service de sa performance et de la rentabilité du cabinet : il rend ses contributions visibles. Par ailleurs, c'est l'agrégation des temps fractionnés en totaux, en face d'un nombre limité de lignes d'activités, qui permet les « ajustements » :

« Généralement, les ajustements tu les fais au moment où tu sors les totaux. Tu crois que t'as bien rempli tes temps pendant tout le mois, mais c'est quand tu vois les totaux que tu prends vraiment du recul. Tu te rends compte que t'as passé une plombe sur tel sujet, que ce n'est pas cohérent avec ton boulot, que t'as consommé trop de charge. Des fois tu te dis que t'as pas été très productif et que le client va péter un câble... (Rires) Mais ça c'est rare (...) Tu ajustes tes temps en faisant des allers-retours entre le remplissage à la journée et la vision synthétique. » (Notes de terrain, septembre 2010)

La « vision synthétique » de la feuille de temps donne à voir l'activité des professionnels ; elle permet de faire des « allers-retours » entre une représentation finale des heures travaillées et une pratique d'alimentation au jour le jour.

Les temps sont ensuite envoyés par voie électronique au responsable de mission du consultant qui peut demander des justifications ou suggérer des modifications dans la répartition des jours/homme avant de les « valider ». Il s'agit là d'une opération de contrôle qui peut sembler surprenante, dans la mesure où il est fréquent que le manager n'ait pas directement participé à la mission. Ce contrôle en aval est utilisé pour détecter des écarts importants par rapport à la charge vendue :

« C'est important de discuter de la validation des temps avec les consultants, pour qu'ils m'expliquent comment ils ont reporté leurs temps. Je le fais surtout quand je détecte un problème ou quand je sais que le consultant n'est pas toujours fiable. Selon ce qui convenu avec le client, j'ajuste les temps pour mon feedback aux associés » (Consultant manager, entretien, mai 2019)

Avec le dispositif de *reporting*, le consultant « donne à voir » son activité et permet donc de l'évaluer. Chez AlphaConsult, une fois validées par les managers, les feuilles de temps sont transmises à la comptabilité qui facture les clients. Comme instrument de calcul, la feuille de temps se trouve en bout de chaîne d'un dispositif comptable qui permet de déterminer le coût global d'une prestation pour un client :

« La feuille de temps c'est un outil comptable qui permet de convertir des heures en argent. C'est indispensable pour savoir ce que nous coûte et nous rapporte une mission, et le niveau de calcul est assez fin. Sans cet outil, c'est impossible de savoir quels seront nos résultats, combien on a vendu, combien on va encore vendre (...). Là, on sait toujours ce que les clients nous doivent, ce qu'il leur reste à payer (...). C'est ce qui détermine la valeur financière de notre activité. » (Notes de terrain, septembre 2010)

Cet aspect du dispositif mobilise une agence calculatrice élaborée qui inclut le service comptable du cabinet, de même qu'un certain nombre d'outils plus difficiles d'accès. Aux différents niveaux de l'encadrement, les responsables de mission et de compte disposent d'outils de calcul de rentabilité qui agrègent les données primaires de la feuille de temps. Les RH et la comptabilité disposent également d'interfaces dotées de systèmes de requête et de calcul plus élaborés, en fonction de leurs besoins spécifiques.

Le dispositif a donc des effets multiples : il donne à voir, il contrôle et il calcule l'activité des consultants et ce pour un objectif simple, piloter la performance des missions et leur rentabilité en lien avec la facturation faite au client. La suite de nos résultats explique comment les consultants utilisent ce dispositif de *reporting* du temps pour la gestion de la relation client.

### **3.2. « FAIRE REALISER LA VALEUR » : LE ROLE ACTIF DU DISPOSITIF DANS LA GESTION DE LA RELATION CLIENT-CONSULTANT**

La feuille de temps fonctionne comme un dispositif *transitif* : elle s'adresse à quelqu'un, elle permet l'agencement d'une action collective et distribuée entre les consultants et leurs clients. Car si les praticiens font un effort personnel pour alimenter le dispositif à destination de parties prenantes internes au cabinet, ils configurent également l'audience externe à laquelle ils s'adressent. En effet, le dispositif sert d'instrument d'alerte, de protection des consultants, de support d'ajustement de l'interaction entre les consultants et leurs clients.

L'illustration suivante porte sur une mission effectuée par Nicolas (i.e., pseudonyme d'un des auteurs en immersion) au cours de laquelle la feuille de temps est utilisée comme un dispositif de correction de la trajectoire de la prestation en relation avec le client :

« 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". » (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 se joue par l'intermédiaire du dispositif qui instaure un espace commun et structuré de négociation. Cadrer, c'est 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. La figure 3 montre le plan de charge rédigée par Nicolas sur les conseils de l'associé et transmise au client.

Consommation du budget au 16 décembre 2009 inclus (hors budget de l'associé)

| 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<br>Analyse des documents<br>Doc de communication internet + reprises<br>Doc lettre d'appel + reprises<br>RDV Cadrage questionnaire + début de rédaction<br>Suivi au fil de l'eau + contacts téléphoniques | 1 RDV cadrage outil géolocalisation<br>Alimentation de la base de test + rédaction des cas de test + 2 RDV recette de l'outil<br>Rédaction + mise en forme du dossier CS + 2 RDV suivi + plusieurs itérations<br>RDV avec le responsable du COSEM (0,5) + suivi + recherche sur CS<br>3 RDV Comité de suivi de l'outil Géolocalisation + suivi<br>Reprises doc communication + Pitch directeurs CS<br>Suivi au fil de l'eau + contacts téléphoniques, etc. | 2 RDV comité de pilotage + suivi + fin de recette<br>1 RDV démo de l'outil de géolocalisation + suivi<br>Rédaction du doc de pitch + RDV phoning CS + reprise<br>1 visite CS + suivi + doc relevé de décisions<br>Reprise au fil de l'eau du dossier CS (reprise lettre d'appel) + envois<br>Doc suivi mission + analyse des risques<br>Suivi au fil de l'eau + contacts téléphoniques, etc. | Mise à jour du fichier CS associatifs (appels systématiques) + suivi + corrections<br>Entrée dans la base des CS mutualistes + mise en place du publipostage pour les différents interlocuteurs<br>Révision de la lettre d'appel et des questionnaires + suivi<br>Édition des courriers<br>Recherche liste CS ministère + consolidation liste viamédis<br>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><br>(transfert des 2,5 jours d'associé soit 5 J de consultant)   |

Figure 3. Exemple de plan de charge détaillé chez AlphaConsult

Le client le contacte ensuite pour discuter de la mission sur la base de ce document :

« (Client) : — Pour être honnête, j'ai flipé quand j'ai vu ton tableau.

(Consultant) : — Comment ça ?

(Client) : — 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...

(Consultant) : — On a perdu du temps à la suite aux changements de cap successifs du projet... Mais on peut ajuster les étapes suivantes et faire un planning très clair du reste à faire, ainsi que du temps à y consacrer.

(Client) : — Oui... et puis il va falloir que j'adapte la façon dont je t'utilise. À 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 plan de charge permet donc au consultant d'envoyer « une alerte » à son client, selon le mot des acteurs, 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 remplit une fonction démonstrative en fournissant des preuves de la faisabilité du projet et du risque de dérive, contribuant de la sorte à façonner, à discipliner les deux parties prenantes : le client comme le consultant.

Par ailleurs, le plan de charge est également utilisé pour ajuster le contenu de l'activité en fonction d'une série d'interlocuteurs et d'une cible commerciale :

« Lorsque j'envoie une première version du document (plan de charges) à (manager), il me fait des remarques mineures sur le fond. 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, mais 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 (...), précisant qu'il veut voir figurer le temps que lui-même passe sur la mission dans mon plan de charge". » (Notes de terrain, janvier 2010)

La formulation des activités, la répartition des temps et la projection des tâches sont adaptées au besoin commercial du manager, qui souhaite voir explicitement figurer son propre temps de travail dans le plan de charge du consultant pour pouvoir, lui aussi donner à voir sa propre activité. Et le réseau d'acteurs mobilisés par le plan de charge ne s'arrête pas là puisque :

« le 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. (...) » (Notes de terrain, janvier 2010)

Les dispositifs de suivi de l'activité peuvent donc servir à envoyer une multitude de messages : discipliner le client, soutenir une ambition commerciale et, en définitive, ajuster le contenu de la mission.

Outre ces objectifs et effets externes, le dispositif de *reporting* du temps constitue aussi un instrument interne dépassant sa simple vocation administrative du cabinet. La suite de nos résultats éclaire donc les contraintes et enjeux de ce dispositif pour les consultants.

### **3.3. « FACTUALISER » L'ACTIVITE DES CONSULTANTS : LES EFFETS DES DISPOSITIFS DE SUIVI SUR LA CLASSIFICATION DES TEMPS DES CONSULTANTS**

Nos résultats démontrent que les consultants, une fois les rouages des dispositifs et outils de *reporting* du temps maîtrisés, en ont une utilisation qui visent à rendre factuel leur activité. Au travers de cette « factualisation », les consultants cherchent à émettre des messages de sérieux et de cohérence qui concourent à leur évaluation positive au sein de l'entreprise.

#### **3.3.1. Maîtriser les rouages du dispositif et des outils**

Avec le management du temps, il ne s'agit plus seulement pour les consultants de travailler, mais d'adopter une démarche réflexive sur la façon dont ils travaillent. L'instrument, contraignant, pose certaines difficultés aux consultants mais a aussi quelques effets habilitants comme illustré ci-dessous :

« À la fin du premier mois, ma RM (responsable de mission) 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 avec sérieux, au 0,25 jour/homme près, sur des lignes d'activité”. Sa demande me semble irréaliste. Je suis bien incapable de dire à quoi j'ai consacré mon temps, avec ce niveau de détail, depuis un mois » (Nicolas, notes de terrain, octobre 2009)

« Malgré la complexité parfois, ce qui est pratique c'est que ça te permet de 'jongler' avec la multitude de tâches que tu fais au quotidien. Pour gérer une urgence, tu peux prendre trois heures par-ci, que tu rééquilibreras par-là. Le suivi précis donne de la flexibilité en fait » (Consultante expérimentée, entretien, janvier 2020)

L'usage régulier du dispositif est néanmoins rapidement intégré par les praticiens qui, après quelques mois d'activité, en font un réflexe. Un consultant remarque qu'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, ça se fait tout seul » (Notes de terrain, septembre 2010). Travailler comme consultant impose donc de maîtriser les outils de *reporting* de l'activité car « ça fait partie de la panoplie de tout bon consultant » (Manager, Notes de terrain, avril 2010). Il s'agit d'une forme de socialisation de l'individu avec un fonctionnement collectif dont les ressorts sont progressivement acquis tel qu'en témoigne l'illustration suivante :

« Pour la feuille de temps, si tu ne te souviens plus, retourne voir dans tes e-mails 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)

Le décalage est surprenant entre l'injonction de « sérieux » initiale et le « pif », la « débrouille ».

Ces éléments empiriques indiquent que le reporting du temps des consultants relèvent de mécanismes de socialisation plus complexes. Notre analyse révèle que les consultants qui jouissent d'une appréciation positive au sein du cabinet ne sont ni ceux qui chronomètrent chacune de leurs actions, ni ceux qui refusent de rendre compte de leurs activités. Compléter les feuilles de temps se révèle être un travail clé pour le consultant qui lui permet d'abord envoyer des messages sur lui-même pour favoriser une évaluation positive au sein du cabinet.

### **3.3.2. Un message de rigueur : la fréquence d'alimentation de l'outil**

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. Le consultant doit être « toujours à jour » de ce qu'il a fait, alors même que le caractère astreignant du travail de *reporting* du temps est souligné :

« C'est mieux de noter ses 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 » (Consultant senior, notes de terrain, septembre 2010).

« 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 chronophage et fastidieux ». (Consultant senior, notes de terrain, septembre 2010).

Nos résultats indiquent cependant que l'impératif mnémotechnique est secondaire par rapport à l'envoi d'un message de maîtrise de sa tâche en fonction des situations. Plus que

l'exactitude du *reporting*, 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 :

« 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. » (Senior-manager, notes de terrain, juillet 2011)

La pratique d'alimentation de l'outil permet donc au consultant d'envoyer un message de « rigueur » et de « maîtrise », afin de renvoyer l'image d'un professionnel « à jour » dans son activité et capable de tenir compte des exigences de contrôle de sa hiérarchie. La mise à jour de la feuille de temps et le respect des délais d'alimentation font partie de cet effort.

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

L'alimentation de la feuille de temps est malgré tout soumise à une injonction de réalisme. « On ne peut pas dire n'importe quoi dans une feuille de temps » (consultant senior, notes de terrain, janvier 2012). Le *reporting* doit correspondre à des activités concrètes. Néanmoins, ce réalisme ne doit pas être compris *stricto sensu*, mais plutôt comme un travail de « mise en cohérence » du temps avec les tâches effectuées et les livrables produits.

La notion de cohérence est ici multiple : cohérence avec la « charge », c'est-à-dire le budget vendu, 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. La figure 4 présente par exemple un « plan de charge » destiné à un client sur une mission de conseil. Si la formalisation est simple et le niveau de détails plutôt faible, le contenu du document est conforme à la feuille de temps

standard. En utilisant ces différents instruments, le consultant effectue, constamment, une analyse détaillée de sa pratique. 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.

| Période du 1 <sup>er</sup> décembre au 31 décembre 2009  |   |
|--|---|
| <b>Les actions menées</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens d'analyse de l'existant : Dr. L., Dr. R., Dr. C., Dr. M., Dr. R., Dr. G., Mme N.</li> <li>- Suivi des entretiens et correction des comptes-rendus</li> <li>- Point d'avancement avec MM. O., C. et K.</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> |   |
| <b>Les livrables</b>   | <b>Les charges</b>  |
| <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 4. Exemple de plan de charge AlphaConsult*

Au travers de cet exercice, la cohérence entre les productions et l'activité prévaut sur la notion de productivité économique caricaturale (i.e., rapport unité/temps). 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.

« Si tu galères sur un truc qui nécessite plus de temps que prévu, dans le plan de charge tu peux t'ajuster. Le plus important c'est que ça ne soit pas déconnant. Tant que ça reste cohérent tu peux l'expliquer au manager qui comprendra » (Consultant expérimenté, entretien, avril 2019)

La pratique d'alimentation de l'outil permet donc au consultant d'envoyer un deuxième message, de « cohérence » de son activité en affichant un rapport temps/production satisfaisant pour les différentes parties prenantes (i.e., client, cabinet) et qui concoure donc à son évaluation positive au sein du cabinet.

### 3.3.4. Fractionner et classifier le temps pour factualiser l'activité

Le travail de *reporting* du temps, du fait de contraintes matérielles inhérentes aux outils (cf. Figure 1), implique un fractionnement le temps introduisant une rupture dans le flux quotidien des événements, un cadrage forcé. Le consultant est obligé de « trancher » dans son activité puis à « arbitrer » la façon d'allouer son temps :

« Le tout est une affaire d'arbitrage parmi tous les sujets sur lesquels tu bosses. Comme tu fais un peu tout en même temps, répondre à un tel, participer à tel réunion, etc. Il y a donc un moment où tu dois reventiler ton temps entre chaque mission. » (Consultant senior-manager, entretien, février 2020)

Le fractionnement du temps entraîne une action de catégorisation non plus « du » mais « des » temps. Les consultants font ainsi référence « aux temps » de l'outil, au pluriel. Il faut savoir « gérer ses temps », « entrer ses temps » dans le dispositif, comme si le temps n'avait ni unité, ni linéarité, mais qu'il était susceptible de découpages et de variantes en fonction des situations. L'analyse de nos données nous permet d'identifier quatre catégories de temps qui émergent du dispositif et des pratiques de *reporting* du temps (Tableau 1). D'abord, le « *temps de mission* » correspond au temps passé sur une mission qui est enregistré dans l'outil et que le cabinet prend en compte officiellement dans sa facturation aux clients. Ensuite, le « *temps de disponibilité* » correspond à un temps enregistré dans l'outil où le consultant n'est pas affecté à une mission, il n'est pas « staffé » sur une mission. Ces deux premières catégories de temps constituent les temps « factués », c'est-à-dire les temps renseignés dans l'outil de *reporting*, et qui sont déclarés effectivement dans la comptabilité. A celles-ci, s'ajoutent deux autres catégories de temps qui sont, paradoxalement, créées par le dispositif de contrôle mais qui ne sont pas renseignés dans l'outil. Le « *temps invisible* » est un temps de travail effectif des consultants qu'ils ne peuvent cependant pas déclarer et qui est donc « invisibilisé » (Consultant manager, entretien, septembre 2019). Si les consultants ne peuvent pas renseigner dans l'outil qu'ils ont « fait une nocturne » sur leur mission (i.e., travailler tout ou partie de la nuit), ce temps de travail n'existe « factuellement » pas. Et enfin ce que les consultants appellent le

« *magic time* », temps de travail exigé en sus des missions clients, dédié à des tâches de développement du cabinet, en interne (e.g., capitalisation de connaissances, organisation d'évènements, etc.) comme en externe (e.g., interventions pro-bono, représentation institutionnelle, etc.) :

« Au fur et à mesure que tu progresses, tu peux avoir plusieurs responsabilités, il faut que tu fasses vivre le cabinet, parce que t'as tous les événements en interne, t'as des gens qui contribuent à la com' et aux RH par exemple. L'organisation de la fête de Noël, c'est notamment des managers qui la font, etc. Bref on te sollicite sur plusieurs trucs. Et ça c'est pris sur ton *magic time*. T'es full staffé, mais on va te redemander un truc supplémentaire, c'est le *magic time* ». (Consultant expérimenté, entretien, mai 2018)

Bien qu'invisible dans l'outil de *reporting*, cette dernière catégorie de temps n'en est pas moins importante pour les consultants du fait qu'elle constitue un vecteur de visibilité et de distinction au sein du cabinet et représente donc un facteur d'accélération de leur trajectoire professionnelle (i.e., promotion, rétributions).

| Type de temps          | Définition   |
|------------------------|--|
| Temps de mission       | Temps enregistré dans l'outil comme passé auprès d'un client. Pris en compte officiellement pour la facturation des clients. |
| Temps de disponibilité | Temps enregistré dans l'outil où le consultant n'est pas affecté à une mission.  |
| Temps invisible        | Temps de travail effectif des consultants qu'ils ne peuvent pas enregistrer dans l'outil de suivi de l'activité.             |
| Magic time             | Temps de travail exigé pour contribuer à des tâches de développement du cabinet.   |

*Tableau 1. Taxonomie des types de temps issus de l'utilisation des dispositifs de reporting.*

La dernière section de nos résultats révèle ainsi que cette classification du temps entraîne l'apparition de stratégies d'ajustement des temps par les consultants.

### 3.4. STRATEGIES D'AJUSTEMENT DES TEMPS

La classification du temps de travail des consultant en temps multiples dont la valorisation sociale au sein du cabinet n'est pas la même, i.e., les catégories concourent plus ou moins aux intérêts des consultants, ces derniers développent des stratégies d'ajustement de leurs temps afin de maximiser leur situation. Notre analyse identifie deux stratégies d'ajustement opérées

par les consultants qui s'efforcent d'une part à maximiser leurs heures facturables aux clients, et à minimiser leur « temps disponible » et leur « temps invisible ».

### **3.4.1. Maximiser ses heures de chargeable de « temps de mission »**

Le dispositif de *reporting* du temps des consultants permet d'établir les factures pour les clients, mais sert également de récapitulatif de l'activité mensuelle des consultants, élément déterminant de l'évaluation de leur performance et donc de la poursuite de leur carrière au sein du cabinet. En effet le *reporting* du temps est la clef d'un dispositif d'évaluation de la performance individuelle où les primes annuelles des consultants sont basés sur plusieurs indicateurs dont le volume d'heures dites « chargées », i.e., facturées aux clients, correspondant donc au « temps mission » durant l'année. Par conséquent les consultants cherchent à augmenter leur volume d'heures « chargées », en « se facturant » le plus possible :

« A la fin de l'année on fait la somme de toutes les heures déclarées et il y a un classement en fonction des heures travaillées qui rentrent en compte dans le classement global. Donc la prime c'est ta note finale ET ton chargeable. Moi l'an dernier j'ai eu un écart de 1000€ de primes avec une amie qui avait eu la même note que moi mais qui avait un chargeable plus élevé » (Consultante junior, entretien, janvier 2020)

Les dispositifs de contrôle du temps créent ainsi des visibilité évaluatives qui poussent les consultants à maximiser leurs heures de facturation, donc à favoriser une catégorie de temps, pour maximiser leur récompense. Ce système conduit les consultants à opérer des arbitrages dans leur temps de travail, par exemple en favorisant des missions dont l'impact sera le plus important sur le calcul de la prime finale :

« Les évaluations sont calculées en fonction du nombre d'heures total pondérées par le poids et la répartition de ces heures sur tes missions. Donc si t'es noté excellent sur une mission à 1000 heures et moyen sur une mission à 200 heures tu vas avoir tendance à être considéré plutôt comme très bon que moyen. Donc il faut sur-estimer ou sous-estimer les missions en fonction de ces paramètres. Donc moi je travaille plus sur certains dossiers car la note que j'aurai comptera plus à la fin en raison de mon temps passé. » (Consultante expérimentée, entretien, novembre 2020)

« Donc pour les primes il y a les évaluations, les miennes étaient bonnes, et il y a ce classement sur les heures chargées à propos duquel on me reprochait d'être dans la moyenne basse. Moi j'estimais que c'était bien, que ça démontrait plutôt de l'efficacité, une capacité à prioriser. Mais en fait non, on m'a reproché de « ne pas avoir pris assez cher » (Consultant expérimenté, entretien, avril 2019).

Ce système est directement défavorable aux collaborateurs n'ayant pas la capacité de répondre à l'injonction de la maximisation de la facturation comme l'explique par exemple une collaboratrice ayant bénéficié d'un congé maternité au cours de l'année :

« Je savais que j'allais redoubler mon année et que ma prime serait faible. Avec seulement 400 heures chargées cette année... Evidemment ça me dessert puisque j'étais de facto pas là... Mais en même temps c'est légitime, je comprends, je conçois que vis-à-vis des équipes qui ont bossées, ça peut être injuste » (Consultant expérimenté, entretien, février 2020).

Le fait que les mesures comptables des temps influent directement sur les évaluations (et les rémunérations) des consultants génère des transformations néfastes des pratiques travail.

Par exemple, certains consultants relèvent les effets pervers du dispositif concernant le sur-travail :

« Ta prime est à la fois indexée sur ta note et sur le nombre d'heures que tu as chargé, donc ça n'incite pas à être efficace mais à rester plus longtemps possible pour travailler le plus d'heures. A mon entretien annuel l'associé m'avait répondu : « c'est pas faux, mais en même temps on estime que si vous avez fini votre travail vous pouvez en demander plus ». Sauf qu'on n'est pas des machines. Moi tu vois ma carotte au travail, c'est de me dire que si je pars tôt, je peux aller voir mes potes. Sinon c'est sans fin. ». (Consultant expérimenté, entretien, mai 2019)

Ces éléments impliquent également un impact direct des dispositifs de *reporting* du temps sur les pratiques et la qualité du travail des consultants. Plutôt que la qualité, les consultants cherchent des ajustements, des « bidouilles » pour maximiser leur récompense :

« A la cafétéria, alors que certains vantaient fièrement leurs 2500 heures de chargeable par an, un olibrius se targuait lui de n'en avoir que 800 et être bien « raté ». Il avait sûrement la bonne technique... et tous l'enviaient » (Consultant junior, entretien, novembre 2020)

Cette stratégie de maximisation des catégories de temps qui contribuent à une meilleure rétribution va de paire avec une seconde stratégie qui vise elle à réduire les catégories de temps qui ne le sont pas.

### **3.4.2. Eviter les temps qui ne sont pas valorisés : minimiser le « temps disponible » et le « temps invisible »**

Notre analyse rappelle que les cabinets de conseils sont des environnements organisationnels régies par une culture de la performance et où donc les temps considérés

comme d'inaction sont perçus négativement. Le dispositif lui-même opère un cadrage excluant les temps travaillés qui ne sont pas enregistrés. Un consultant explique : « Il y a le temps réel et il y a le temps de l'outil. Ce n'est pas la même chose. Dans l'outil, par exemple, il n'y a que huit heures, et c'est fréquent qu'on bosse dix heures par jour (...). Alors il faut s'ajuster, mais si t'as travaillé et que tu ne l'enregistres pas, tant pis c'est pour ta pomme ! » (Consultante expérimentée, entretien, février 2020). Pour les consultants, l'enjeu devient alors de réduire le plus que possible les deux catégories de temps : « temps disponible » et « temps invisible ».

Tout d'abord il faut minimiser le temps de « disponibilité », malgré qu'il figure explicitement comme une catégorie de temps enregistré dans l'outil les temps non facturés « restent un peu suspect » (Consultante manager, entretien, mai 2019). Les consultants peuvent entrer leurs temps considérés inactifs dans la catégorie « Disponibilité ». S'il existe une catégorie « Disponibilité » dans la feuille de temps, elle doit donc néanmoins être évitée au maximum, car elle attribue au consultant une image de passivité :

« 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. Elle me répond laconiquement : « Admettons pour les premiers jours, mais dans l'absolu 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)

Au contraire, l'enjeu pour les consultants est donc de se rendre disponible, d'être proactif. Toutefois, la flexibilité inhérente aux activités de conseil impose des temps « d'inter-*staffing* », où les consultants peuvent rester entre deux missions. Dans ce cas, ils s'efforcent de réaliser des activités connexes. La plupart du temps, les professionnels cherchent à écourter ces entre-deux qui peuvent être mal vécus, car pris comme un indice de faible employabilité dans l'entreprise :

[Un consultant explique qu'il est en] « *interstaffing* 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 (nom d'un associé). Hier, j'ai fait les étiquettes de ses cartes de vœux par exemple. (Notes de terrain, février 2012)

« Être 'sur le bench' [i.e., entre deux missions] c'est aussi le résultat réseaux internes où les managers, associés, etc. ont leurs préférences parmi les consultants avec qui ils bossent. Il y a des gens, très appréciés, qui ne sont donc jamais en inter-contrat, toujours en mission. Eux ils se débrouillent globalement très bien, ça renvoi un bon signal à tout le monde. » (Consultante expérimentée, entretien, octobre 2019)

Par ailleurs, les consultants visent aussi à minimiser leur « temps invisible ». En effet un des problèmes majeurs qui se pose au consultant c'est que l'espace alloué par l'outil aux heures de mission est souvent inférieur au travail effectif des professionnels. Cela signifie pour le consultant que son temps de travail ne sera pas « factuelisé », c'est-à-dire qu'il n'aura pas d'existence pour l'institution ni d'effet sur sa visibilité et sur sa prime comme l'explique ces consultants :

« En fait il y a un nombre d'heures qui est tarifé pour le client mais qui est complètement déconnecté du nombre d'heures réellement travaillées. On ne peut pas charger le réel. Par exemple moi j'ai des semaines où je pense où j'ai travaillé 17 heures par jour. Or tu ne peux pas charger plus de 12 heures légalement. Donc grosso modo, on te met 12 heures par jour maximum quand on est en mission. Mais du coup sur mes journées de 17 heures, il y a une partie qui part dans la nature. C'est pour ma pomme » (Consultante manager, entretien, avril 2018).

« Sur les grosses propales, quand on te demande de donner un coup de main en tant que contributeur, t'es souvent obligé de faire ça en temps masqué, c'est-à-dire le soir. Dans certains cabinets on te demande ouvertement de faire du temps masqué et on te juge par rapport à ça, parce que ça gonfle à mort la rentabilité. Dans notre département, ce n'est pas la politique, mais bon, ça peut arriver que tu prennes quelques heures de ton temps hors de tes missions pour bosser sur une propale » (Notes de terrain, janvier 2011)

Nos résultats démontrent donc que les enjeux des dispositifs et outils de *reporting* du temps sont à la fois le théâtre et le vecteur de mécanismes et pratiques sociales qui façonnent le travail comme l'avancement professionnel des consultants.

#### 4. DISCUSSION

Dans son état actuelle, préliminaire, notre recherche nous permet d'envisager trois voies de contribution à la littérature que nous souhaitons approfondir. Premièrement, nous envisageons de contribuer aux travaux sur le contrôle du temps (Lupu & Rokka, 2021). Alors

qu'il semble être un ensemble de flux, a priori aisément quantifiable, le temps travail est fondamentalement polysémique pour les consultants. Il repose sur des construits plus ou moins complexes comme la productivité, la qualité. En conséquent les acteurs doivent entrer en négociations et pour parvenir à une mesure acceptable alors que la réalité à décrire est difficilement commensurable et fait l'objet d'intérêts divergents. Notre enquête permet de mieux comprendre par quels micro-ajustements, savoir-faire et jugements, les consultants cherchent à rendre la quantification acceptable et à ajustent leurs efforts en fonction de l'outil. Cela montre à la fois la puissance et la fragilité du processus de comptabilisation des temps : les chiffres ne permettent pas en eux-mêmes de résoudre les tensions entre consultants et partners, il faut en permanence chercher des compromis car les outils comptables ont un caractère inachevé, parfois incohérent (Alvesson & Willmott, 1996). Les managers, consultants et associés sont impliqués dans des discussions qui doivent faciliter les compromis nécessaires au processus de quantification de l'activité.

Deuxièmement notre travail propose de contribuer aux recherches sur les instruments de gestion (Chiapello & Gilbert, 2013). Contrastant d'une perspective purement instrumentale qui considère les outils de gestion comme le prolongement de la volonté managériale, notre étude met en relief les effets de ces outils sur les relations sociales entre acteurs et le rapport au travail. L'insistance portée dans les recherches en contrôle et en recherche critique (Ezzamel & Robson, 1995 ; Anderson-Gough et al., 2001 ; Alvesson & Kärreman, 2004) sur l'usage des outils de gestion du temps à des fins de domination sociale et/ou de discipline des comportements a pu contribuer à survaloriser leur caractère contraignant. Nos résultats montrent au contraire que ces outils ont aussi une dimension habilitante, et en raison de leur ambivalence, les consultants disposent de certaines marges de manœuvre dans leur usage leur permettant de se les approprier pour servir leurs intérêts (Brivot & Gendron, 2011 ; Ragaigne, 2011 ; Grimand, 2016).

Enfin, nos résultats ont des implications pour les travaux en sociologie de la quantification permettant une compréhension étendue des relations entre classification et mesure. Contrairement à une conception où les conventions précèdent la mesure (Desrosières, 2008a, 2008b), nous constatons que la classification des temps ne précède pas la mesure mais en est le résultat. Les différents types de temps de travail au sein des cabinets sont la conséquence de l'outil et non une convention préalable négociée au sein du cabinet. Les outils comptables du temps ne mesurent pas seulement un réel préexistant, ils constituent des instruments politiques définissant des objectifs, des modes d'attribution des ressources et des formes d'organisation.

Par ailleurs, nos résultats ont des implications managériales sur le fonctionnement des cabinets de conseil. Sur le plan managérial, ce travail permet de souligner l'importance de la négociation moins en ce qui concerne la définition que l'utilisation des indicateurs. Notre recherche révèle que les outils de gestion engendrent de nouvelles formes de conflictualité entre les tâches comme entre les acteurs eux-mêmes. Ces points de conflits nuire aux cabinets, comme ils peuvent être exploités à des fins managériales. Par ailleurs puisque la comptabilité des temps rend visible le positionnement concurrentiel d'un consultant en précisant ce qui compte et doit être maximisé, ces nouvelles visibilitées introduisent également de nouvelles incertitudes, de l'anxiété et du stress (Espeland & Sauder, 2007 ; 2016).

Le nouveau modèle de gestion porté par les instruments ne se substitue pas au contrôle par les normes et la conformité (Bourguignon, 2003) : il reste dans les cabinets, comme l'ont montré plusieurs travaux, une socialisation forte associée à une certaine conception du métier en particulier une culture compétitive qui valorise la réussite individuelle et qui rend désirable les indicateurs de gestion comme soubassement de l'estime de soi (Alvesson & Kärreman, 2004 ; Stenger 2017). Néanmoins dans le contexte d'une expansion croissante de la

quantification en particulier dans la sphère temporelle, nous faisons valoir qu'une prise en compte minutieuse du contexte et de la contingence permet de comprendre l'impact des technologies quantitatives, la manière dont elles sont utilisées, la manière dont les relations de pouvoir sont influencées par elles, et la manière dont les conditions de visibilité et d'obscurité sont façonnées.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Adam, B. (1991). *Time and Social Theory*. Polity Press, Cambridge, United Kingdom.
- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Walter de Gruyter & Co., Berlin.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, organizations and society*, 29(3-4), 423-444.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: A critical introduction*. Sage.
- Alvesson, M., Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *J. Management Stud.* 39(5):619–644.
- Ancona, D., Chong, C.L., (1996). Entrainment: Pace, cycle, and rhythm. *Res. Organ. Behav.* 18(1996):251–284.
- Ancona, D.G., Okhuysen, G.A., Perlow, L.A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Acad. Management Rev.* 26(4):512–529.
- Anderson-Gough, F., Grey, C. & Robson, K. (2001). “Tests of time: organizational timereckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms”, *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 99-122.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2005). “Helping them to forget”: The organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting Organ. Soc.* 30(5):469–490.
- Bailyn, L. (2006). *Breaking the Mold. Redesigning Work for Productive and Satisfying Lives*, 2nd ed. (Cornell University Press, Ithaca, NY).
- Baker, R. J. (2003). “Trashing the Timesheet”, London, ACCA pp9, 11, 13-23.
- Barker, J.R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in selfmanaging teams. *Admin. Sci. Quart.* 38(3):408–437.
- Barley, S.R. (1997). Foreword. Perlow LA, ed. *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices* (ILR Press, Ithaca, NY), ix–xvi.
- Becker, S.D., & Messner, M. (2013). Management control as temporal structuring. In K. Kaarbøe, P. N. Gooderham, & H. Nørreklit (Eds.), *Managing in Dynamic Business Environments*. (pp. 141–162). Cheltenham: Edward Elgar.
- Beckman, C., & Mazmanian, M.A. (2020). *Dreams of the Overworked*. Stanford: Stanford University Press.

- Blagoev, B., Schreyogg, G. (2019). Why do extreme work hours persist? Temporal uncoupling as a new way of seeing. *Acad. Management Exec.* 62(6):1818–1847.
- Bluedorn, A.C. (2002). *The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experience*. Stanford Business Books, Stanford, CA.
- Brivot, M., Gendron, Y. (2011). « Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting », *Accounting organizations and society*, Vol.36, N°3, p. 135-155.
- Brown, B. (2001). “Representing time: The humble timesheet as a representation and some details of its completion and use”, *Ethnographic Studies*, 6, 31-44.
- Bunting, M. (2005). *Willing Slaves. How the Overwork Culture Is Ruling Our Lives* (Harper-Perennial, London).
- Chia, R. & Mackay, B. (2007). “Post-Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice” *Human Relations* 60(1):217–42.
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2020). *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte.
- Clark, P. (1990). Chronological codes and organizational analysis. *The theory and philosophy of organizations: Critical issues and new perspectives*, 4, 137-163.
- Clark, T. (1995). *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*, Buckingham: Open University Press.
- Clegg, S.R., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2005). “Learning / Becoming / Organizing.” *Organization*, 12 (2), 147–167.
- Conte, J., Landy, F., Mathieu, J. (1995). Time urgency: Conceptual and construct development. *J. Appl. Soc. Psych.* 80:178–185.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory (Fourth edition)*. Los Angeles: SAGE.
- 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.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (Basic Books, New York).
- Czarniawska, B. (2004). On time, space, and action nets. *Organization*, 11 (6), 773 - 791.
- Dahler-Larsen, P. (2013). “Constitutive effects of performance indicators.” *Public Management Review*, 16 (7), 969–986.
- Davies, S.R., & Horst, M. (2015). “Crafting the group: Care in research management.” *Social Studies of Science*, 45 (3), 371–393.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *Collecting and interpreting qualitative materials*. Sage.
- de Rijcke, S., Wallenburg, I., Wouters, P., & Bal, R. (2016). “Comparing comparisons. On rankings and accounting in hospitals and universities.” In: J. Deville, M. Guggenheim & Z. Hrdličková (eds.): *Practising Comparison: Logics, Relations, Collaborations*. Manchester: Mattering Press, 251–280.
- Desrosières, A. (2008a). *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument statistique 1*, Paris : Presses de l'École des Mines.

- Desrosières, A. (2008b). *Gouverner par les nombres. L'argument statistique 2*, Paris : Presses de l'École des Mines.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. 2011. *Writing ethnographic fieldnotes (2nd ed)*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Espeland, W. N., Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *The American Journal of Sociology* 113 (1): 1–40.
- Espeland, W.N., Sauder, M. (2016). *Engines of Anxiety: Academic Rankings, Reputation, and Accountability*. New York: Russell Sage.
- Ezzamel, M., & Robson, K. (1995). Accounting in Time: Organizational Time-Reckoning and Accounting Practice. *Critical Perspectives on Accounting*, 6, 149–170.
- Feldman, E., Reid, E., Mazmanian, M. (2019). Signs of our time: Time use as dedication, performance, identity, and power in contemporary workplaces. *Acad. Management Ann.* 14(2):598–626.
- Feldman, M.S., & Orlikowski, W. J. (2011). “Theorizing Practice and Practice Theory.” *Organization Science* 22(5):1240–53.
- Fochler, M., & de Rijcke, S. (2017). “Implicated in the indicator game? An experimental debate.” *Engaging Science, Technology, and Society*, 3, 21–40.
- Gersick, C.J.G. (1994). Pacing strategic change: The case of a new venture. *Acad. Management J.* 37:9–45.
- Gerstel, N., Clawson, D. (2018). Control over time: Employers, workers, and families shaping work schedules. *Annual Rev. Sociol.* 44(1):77–97.
- Gevers, J.M.P., Rutte, C.G., van Eerde, W. (2006). Meeting deadlines in work groups: Implicit and explicit mechanisms. *Appl. Psych.* 55(1):52–72.
- Ginzberg, J. (1980). “An Organizational Contingencies View of Accounting and Information Systems Implementation”, *Accounting, Organizations and Society*, pp. 369-382
- Goody, J. (1979). *La raison graphique : la domestication de la pensée sauvage*, Les Editions
- Grimand A. (2016), « La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? », *Recherches en Sciences de gestion*, vol. 1, n° 112, p. 173-196.
- Hassan, R., Purser, R.E., (2007) *24/7: Time and Temporality in the Network Society*. Stanford Business Books, Stanford, CA.
- Hassard, J. (1991). “Aspects of Time in Organization”, *Human Relations*, pp. 105-125
- Hernes, T. (2014). *A Process Theory of Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Hochschild, A.R. (1997). *The Time Bind* (Henry Holt & Company, New York).
- Jansen, K.J., Kristof-Brown, A.L. (2005). Marching to the beat of a different drummer: Examining the impact of pacing congruence. *Organ. Behav. Human Decision Processes* 97(2):93–105.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W.J. (2013). “Temporal Work in Strategy Making.” *Organization Science* 24(4):965-995.
- Karreman, D., Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations* 62(8):1115–1144.

- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C., Sheep, M.L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Acad. Management J.* 52(4):704–730.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: a guide to the profession*, International Labour
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press, Philadelphia.
- Kunisch, S., Bartunek, J.M., Mueller, J., & Huy, Q.N. (2017). “Time in strategic change research.” *Academy of Management Annals*, 11 (2), 1005–1064.
- Law, J. & Akrich, M. (1994). “On customers and costs: a story from public sector science”, *Science in Context*, 7(3), 539-562.
- Lupu, I., & Rokka, J. (2021). “Feeling in Control”: Optimal Busyness and the Temporality of Organizational Controls. *Organization Science*, online first.
- Lupu, I., Empson, L. (2015). Illusio and overwork: Playing the game in the accounting field. *Accounting Auditing Accountability J.* 28(8): 1310–1340.
- Maister, D. H. (2012). *Managing the professional service firm*. Simon and Schuster.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W.J., Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organ. Sci.* 27(5):1337–1357.
- Mennicken, A., & Espeland, W. N. (2019). What's new with numbers? Sociological approaches to the study of quantification. *Annual Review of Sociology*, 45, 223-245.
- Meyerson, D.E. (1994). Interpretations of stress in institutions: The cultural production of ambiguity and burnout. *Admin. Sci. Quart.* 39(4):628–653.
- Michel, A. (2011). Transcending socialization: A nine-year ethnography of the body’s role in organizational control and knowledge workers’ transformation. *Admin. Sci. Quart.* 56(3):325–368.
- Michel, A. (2014). Participation and self-entrapment a 12-year ethnography of wall street participation practices' diffusion and evolving consequences. *The Sociological Quarterly*, 55(3), 514-536.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook (2nd ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Orlikowski, W.J., Yates, J. (2002). It’s about time: Temporal structuring in organizations. *Organ. Sci.* 13(6):684–700.
- Perlow, L.A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation. *Admin. Sci. Quart.* 43(2):326–357.
- Perlow, L.A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Admin. Sci. Quart.* 44(1):57–81.
- Pinto, M.F. (2015). “Tensions in the agnotology: Normativity in the studies of commercially driven ignorance.” *Social Studies of Science*, 45 (2), 294–315.
- Power, M. (2004). Counting, control and calculation: reflections on measuring and management. *Hum. Relat.* 57:765–83
- Quinn, R.W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Admin. Sci. Quart.* 50(4):610–641.

- Ragaigne, A. (2011). Les fonctions de l'évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre discipline et apprentissage, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol.17 N°2, p. 113-136.
- Reid, E. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. *Organ. Sci.* 26(4):997–1017.
- Robertson, M., Swan, J. (2003). 'Control - what control?' Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm. *J. Management Stud.* 40(4):831–858.
- Rosa, H. (2013). *Social Acceleration. A New Theory of Modernity* (Columbia University Press, New York).
- Schieman, S., Whitestone, Y.K., Van Gundy, K. (2006). The nature of work and the stress of higher status. *J. Health Soc. Behav.* 47(3):242–257.
- Schor, J.B. (1991). *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure* (Basic Books, New York).
- Shipp, A.J., Cole, M.S. (2015). Time in individual-level organizational studies: What is it, how is it used, and why isn't it exploited more often? *Annual Rev. Organ. Psych. Organ. Behav.* 2(1):237–260.
- Shipp, A.J., Edwards, J.R., Lambert, L.S. (2009). Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future. *Organ. Behav. Human Decision Processes* 110(1):1–22.
- 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.
- Wajcman, J. (2015). *Pressed for Time: The Acceleration of Life in Digital Capitalism* (University of Chicago Press, Chicago).
- Wallenburg, I., Quartz, J., & Bal, R. (2016). "Making Hospitals Governable. Performativity and Institutional Work in Ranking Practices." *Administration & Society*, first published online on November 30, 2017
- Watson, D. J. H. (1975). "Contingency Formulations of Organizational Structure: Implications for Managerial Accounting". In Livingstone, J. L. (ed.), *Managerial Accounting: The Behavioural Foundations*, Columbus, Ohio: Crid. (Century VII Publishing).
- Whittington, R. (2007). "Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye." *Organization Studies* 28(10):1575–86.
- Zerubavel, E. (1981). *Hidden Rhythms: Schedules and Calendars in Social Life*. University of Chicago Press, Chicago.