



HAL
open science

Le partenariat en Conseil : entre opportunités de marché et difficultés de coordination : le cas d'un accompagnement de fusion par un groupement de partenaires

Romane Loiseau

► To cite this version:

Romane Loiseau. Le partenariat en Conseil : entre opportunités de marché et difficultés de coordination : le cas d'un accompagnement de fusion par un groupement de partenaires. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02775046

HAL Id: dumas-02775046

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02775046>

Submitted on 4 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

Le partenariat en Conseil : entre opportunités de marché et difficultés de coordination

Le cas d'un accompagnement de fusion
par un groupement de partenaires

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Anne-Claude Hinault

Nom, prénom : LOISEAU Romane

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 19/09/2019

Mention du mémoire : Très bien

Résumé

Le secteur du conseil connaît depuis quelques années une concentration du marché illustrée par les rachats massifs des grands cabinets de structures spécialisées. Afin de concurrencer ces écosystèmes, les cabinets de niches et cabinets de tailles intermédiaires semblent user des stratégies de partenariat pour renforcer leurs offres et se différencier des grands cabinets. Une fois ce constat établi, ce mémoire cherche à comprendre les critères invitant les cabinets à s'associer et à présenter les dynamiques ambivalentes de coopération qui se mettent en place entre les cabinets partenaires. Cette analyse s'appuie principalement sur l'étude d'un projet de fusion de deux instituts de recherche porté par un groupement de cinq cabinets différents.

Mots clés : conseil, partenariat, coopération, sociologie du travail, sociologie des réseaux

Remerciements

Je tenais en premier lieu à adresser un grand merci à mes deux rapporteuses, universitaire Anne-Claude Hinault, et professionnelle Véronique Mata pour leurs conseils méthodologiques et théoriques et pour leurs encouragements et réactivité tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Un immense merci à l'ensemble des professionnels, et notamment mes collègues, qui ont accepté de répondre à mes questions. Si ces temps d'échanges formels ou informels m'ont permis de nourrir cette réflexion, ils ont aussi été l'occasion de me questionner et de murir mes perspectives professionnelles.

Je tiens également à remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master 2 Conseil, Management et Organisation du CELSA pour le contenu varié délivré au sein des cours qui m'ont enrichi professionnellement et personnellement. Je tenais à remercier plus particulièrement Olivia Foli, notre directrice de master, qui s'investit pour faire grandir et perdurer cette formation au CELSA.

Merci à Oriane, Stanislas, Alice, Lucile, Guillaume et Quentin qui ont à travers les discussions, rires et moments de soutien grandement participé à la réussite de cette année de master.

Merci aux nombreux vendredis de cours, simple bouffée d'oxygène de certaines semaines professionnelles compliquées.

Une pensée pour ma famille et mon entourage qui ont su me soutenir et m'encourager tout au long de mon cursus au CELSA.

Enfin, un immense merci à Antoine pour son écoute, sa patience et ses précieux conseils qui m'ont permis de traverser plus sereinement cette intense année de master 2.

Sommaire

Introduction.....9

Partie 1 - Le partenariat une stratégie incontournable pour conquérir de nouveaux marchés dans un secteur concurrentiel et concentré 17

Chapitre 1 - La demande du client, la source de la construction de l'offre commerciale ... 17

1.A – La demande sociale, le construit d'une relation d'interdépendance entre le client et le consultant. 18

1.B – Le conseil, un métier d'expert reconnu à légitimer 23

Chapitre 2 - Des logiques de partenariat aux pratiques de rachats massifs, la politique des grands cabinets.....24

2.A - Les *Big Four*, des organisations capables d'absorber l'activité grâce à leurs ressources internes..... 24

2.B - Les politiques de rachats massifs, la nouvelle stratégie de différenciation des *Big Four*..... 27

Chapitre 3 - Le partenariat entre cabinets généralistes et experts de niches, une stratégie développée pour conquérir de nouveaux marchés 32

3.A - La formation des partenariats le croisement entre les ressources et les enjeux des acteurs..... 33

3.B - Des partenariats fondés sur la confiance et l'expérience 37

Partie 2 – Devenir partenaires en conseil, une expérience de recoupement et de négociations d'enjeux individuels soumis à une contrainte commune, la demande client 42

Chapitre 1. Une coopération négociée entre les différents cabinets partenaires 43

1.A Une négociation en amont du projet 44

1.B Un projet sans cesse renégocié 48

Chapitre 2. Une rigueur de coordination nécessaire qui ne fait pas toujours l'unanimité... mais entre qui ?	56
2.A Le déploiement d'un management de projet spécifique, à l'épreuve des différences culturelles.....	56
2.B Le manque de temps, ennemi de la coordination et du collectif	67
Partie 3 – Le partenariat, une occasion d'enrichissement professionnel sur le long- terme.....	72
Chapitre 1 - Accroître sa connaissance des offres présentes sur le marché et provoquer la création de nouvelles offres.....	73
1.A - Le partenariat, une opportunité pour découvrir et expérimenter les diverses offres du marché.....	73
1.B - Passer du « partenariat opportuniste » au « partenariat privilégié »	76
Chapitre 2 - La coopération source de nouvelles opportunités d'apprentissage	78
2.A – Des possibilités d'accroissement des compétences auprès des partenaires	78
2.B – L'expérience partenariale, l'occasion de se questionner sur ses méthodes d'animation d'une équipe projet	82
Conclusion Générale.....	86
Annexes.....	92
Table des illustrations et schémas.....	101
Bibliographie.....	103

« Partenaire particulier, cherche partenaire particulière »

Extrait du morceau « Partenaire particulier » du groupe de rock français Partenaire Particulier, 1985

Introduction

Si les dernières grandes études des instituts comme le TNS Sofres, Xerfi ou encore ConsultIn sont capables de présenter des chiffres décrivant la croissance du consulting, les critères de sélection des cabinets ou bien leur représentation à l'échelle mondiale, aucun ne révèle de données quantitatives précises concernant les partenariats inter-cabinets. Ils dévoilent au mieux une tendance générale, qui serait aujourd'hui en hausse¹. Cette imprécision serait en grande partie due au fait que les partenariats ne sont pas toujours officiels et présentés explicitement aux clients bénéficiaires de cette association. En effet, bien qu'il y ait un contrat d'émis entre les différents partenaires, facilitant les transactions financières, les clients ne sont pas toujours informés du nom de la société à laquelle appartient chacun des consultants, et ce notamment lorsqu'il s'agit de consultants indépendants. Malgré le développement de réseaux sociaux comme LinkedIn qui permet de trouver le profil de chaque consultant, dont son cabinet de rattachement, des zones de flou se maintiennent et conduisent certains professionnels à nier l'existence de partenariat dans certaines situations. Or si l'on décide de définir le partenariat comme tout « système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration »² alors toutes les situations de deux cabinets ou d'un cabinet et de consultants indépendants s'associant en vue d'un objectif commun, sont des situations de partenariat. Le terme « partenariat » est entré dans le dictionnaire du Petit Larousse en 1987. Il vient de l'anglais « *partner* » qui provient lui-même des termes français du 18^{ème} siècle « parcuner » et « parcener » qui renvoient aux notions de propriétaires invidis et de co-partageant. Etre partenaire c'est se rassembler et partager de manière égalitaire et, pas forcément équitable, l'usage et les bénéfices du bien ou du projet liant les différentes parties prenantes, leur permettant ainsi d'assouvir leurs propres intérêts.

Cette définition du partenariat m'a confirmé qu'en tant qu'alternante au sein du cabinet Consult1, j'étais bien affectée sur un projet de fusion porté par un groupement de cabinets partenaires et pas seulement par mon cabinet. L'objectif de cette mission est d'accompagner le rapprochement de deux instituts de recherches scientifiques publics, Client 1 et Client 2. Le premier est composé de plus de neuf milles agents et le second de mille quatre cents agents. Si cette fusion s'ancre dans une stratégie financière ministérielle d'optimisation des coûts, elle apparait également comme une véritable opportunité pour la science, les deux instituts étant

¹ Etude réalisée par l'OPIIEC, Observatoire paritaire des métiers de l'Informatique, de l'Ingénierie, des Etudes et du Conseil Etude prospective, *Besoins en compétences dans les métiers du conseil*, publiée le 14 mars 2018. [en ligne] : https://www.fafiec.fr/images/2018-03-14_Synthese_rapport_final_Besoins_en_compétences_métiers_du_conseil.pdf

² Larousse en ligne

complémentaires sur de nombreux domaines de recherche. Cette fusion sera donc l'occasion pour le futur institut d'enrichir et de réaffirmer internationalement sa position de leader. Cette fusion prend officiellement effet le 1^{er} janvier 2020, et l'enjeu est de taille puisqu'à cette date l'essentiel des services (paie, gestion des contrats, systèmes d'information, etc) doit être opérationnel afin d'assurer la continuité de service de l'établissement. C'est pour cette raison que notre mission se concentre principalement sur l'accompagnement des fonctions d'appui d'un point de vue organisationnel et culturel. A mon arrivée, le projet venait tout juste de démarrer. Afin que je m'imprègne de la problématique mes managers m'ont transféré un grand nombre de documents précisant notamment les enjeux de chaque chantier du projet. En me plongeant dans la proposition commerciale envoyée aux clients, la description des profils de consultants m'a permis de comprendre qu'il s'agissait d'un groupement de cinq partenaires :

- Consult1 : cabinet de taille intermédiaire spécialisé en accompagnement du changement. Récemment le fruit d'une fusion entre deux cabinets, il est juridiquement une filiale du cabinet Consult0, reconnu sur la place publique pour son expertise en stratégie sociale.
- Consult2 : cabinet de petite taille, composé de deux consultants indépendants qui accompagnent régulièrement les organisations dans leurs projets de transformations organisationnelles et culturelles avec un biais sociologique.
- Consult3 : cabinet de taille intermédiaire, il accompagne les transformations des organisations en proposant notamment un outil permettant de déployer des débats collectifs en présentiel ou sur une plateforme.
- Consult4 : indépendante spécialisée dans la création de contenu marketing, publicitaire et de communication.
- Consult0bis : petite branche spécialisée du cabinet Consult0, son expertise des risques psycho-sociaux lui permet d'intervenir auprès de nombreuses organisations en transition.

Rapidement intégrée à l'équipe, la responsable du projet, consultante du cabinet Consult1, m'a délégué la responsabilité d'assistante de projet – on parle de *Project Manager Officer* dans ce domaine professionnel. Ce rôle m'a permis d'être au cœur des interactions entre les différents acteurs et d'avoir une visibilité élargie sur l'ensemble des chantiers du projet de fusion. Plongée sous un flot d'informations, je me suis durant mes premières semaines d'alternance focalisé sur

la réalisation de mes tâches à savoir coordonner les chantiers, veiller à ce que les *reporting* soient régulièrement réalisés et participer aux instances décisionnelles. Très rapidement, j'ai pris conscience des difficultés du rôle d'assistante de projet dans un milieu où les professionnels ont l'habitude d'être autonomes. J'avais d'autant plus de difficultés que je venais d'arriver et n'osais pas trop déranger mes collègues en les relançant lorsqu'ils oublièrent de me répondre. Ce manque d'audace m'a desservi puisque à plusieurs reprises j'ai manqué d'information pour construire l'ordre du jour de la réunion d'équipe, ce qui de mon point de vue, rendait mon rôle de PMO inutile lors des réunions d'équipe. Frustrée et déçue par moi-même j'ai cherché à comprendre pourquoi les consultants ne répondaient pas à mes sollicitations et ai finalement décidé de m'adapter au fonctionnement de chacun de mes collègues pour réussir à récolter l'information (par mail, par téléphone ou en discutant quelques minutes avant la réunion avec certains). Le manque de rigueur de mes collègues face à un projet aussi complexe m'a déconcerté. Ce n'est qu'au bout de plusieurs semaines que j'ai analysé avec distanciation le caractère inédit du projet sur lequel je travaillais et sur la complexité que pouvait engendrer la forme partenariale au sein d'une prestation de service. En effet, être partenaire signifie également partager les risques. Dans le cadre d'une prestation de service, comme le conseil, les risques sont associés à la qualité des prestations déployées et vendues au client. Assurer un service qualitatif c'est donc veiller à la valeur des apports de chacun des partenaires. Apparaît alors le paradoxe et toute la complexité d'une relation partenariale au sein d'un métier de service. Par définition, au sein d'un métier de service, le fournisseur met à disposition d'un commanditaire un bien ou un savoir-faire qui répond au besoin de ce dernier. Dans le conseil, les professionnels produisent « une prestation intellectuelle basée sur la maîtrise d'un savoir-faire complexe (...) elles sont qualifiées par la littérature de *Knowledge Intensive Firms*. On parle de prestation intellectuelle à partir du moment où « la part de réflexion est supérieure à la part de service. »³. Les consultants offrent un savoir qui, s'il peut se formaliser par des livrables, est de par son essence immatériel. La matière conseil est construite par de la méthodologie, des courants intellectuels et des convictions qui orientent les pratiques métiers. Ainsi, en fonction de la « socialisation professionnelle » de chaque individu, les expertises vendues et analyses réalisées peuvent différer⁴. C'est bien ce que les partenaires viennent chercher les uns chez les autres pour enrichir l'offre globale et augmenter leur chance de remporter certains contrats.

³ Information recueillie sur le site : <https://www.prestationintellectuelle.com/2016/10/13/les-specificites-des-achats-de-prestations-intellectuelles/>

⁴ SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de Sciences-Po, collection Références, 2014, 608p.

Cependant, si ces distinctions peuvent s'enrichir mutuellement et établir une offre différenciante, elles peuvent également se contredire, du moins se confronter et venir menacer le projet. C'est ainsi que bien consciente des stratégies économiques sous-jacentes aux partenariats, je me suis questionnée sur la construction et le déploiement de ces derniers. Je me suis alors intéressée à la dynamique partenariale dans le monde du consulting. Quelles sont les conditions de sélection des partenaires ? Quelles sont les modalités de fonctionnement, de régulation ? Qui décide d'avoir recours ou non au partenariat et pour quelles raisons ? Comment faire partenariat tout en s'assurant que ce dernier puisse fonctionner sans exploser pour des raisons idéologiques ou méthodologiques ? Le projet de fusion est alors apparu comme l'opportunité idéale pour se pencher sur cette tendance croissante et mieux en comprendre les enjeux et fonctionnements. *Ainsi, dans quelles mesures des consultants, potentiellement concurrents, parviennent-ils à coopérer dans le cadre de partenariats stratégiques ?* Au cours de ces neuf mois d'alternance j'ai soulevé plusieurs interrogations concernant le partenariat en prenant comme exemple le projet de la fusion.

Tout d'abord, je me suis questionnée sur les raisons de son existence. J'ai cherché à comprendre pourquoi les acteurs de ce projet avaient décidé de se regrouper. En effet, pourquoi ne pas tenter de répondre seul à l'appel d'offre ? Au vue de l'envergure du projet et du fait qu'à plusieurs reprises les consultants m'avaient confié le fait qu'ils étaient des *outsiders* parmi les candidats, je me suis demandée qui étaient les concurrents et en quoi s'être constitué en groupement avait pu faire la différence. Cette piste m'a amené à me renseigner sur les grands mouvements du marché et à constater que l'univers du conseil connaissait une vague de concentration des acteurs. En effet, tandis que les grands cabinets pratiquent depuis quelques années massivement les stratégies de rachat, les cabinets de niches et de tailles intermédiaires semblent avoir opté pour des partenariats réguliers. Cette pratique est toutefois mal répertoriée. Cela m'a alors conduit à formuler ma première hypothèse à savoir *si les cabinets de tailles intermédiaires usent des partenariats, pour constituer un écosystème capable de concurrencer les écosystèmes grandissants des grands cabinets de conseil.*

A la suite de cette première interrogation qui se concentre sur les raisons et la manière dont se forment les partenariats, j'ai souhaité comprendre comment les groupements composés d'acteurs aux enjeux et aux sensibilités diverses pouvaient réussir à se coordonner tout au long du projet. Cela m'a amené à me pencher sur la régulation des groupes et à supposer dans une deuxième hypothèse que *le groupement partenarial nécessite une grande rigueur de*

coordination et de négociation entre partenaires malgré l'existence de ces intérêts et des stratégies d'acteurs divergentes voire opposées.

Enfin, étant moi-même une partie prenante de cet objet d'étude je me suis demandée si au-delà des bénéfices premiers recherchés, le partenariat n'apportait pas d'autres opportunités aux consultants. C'est ainsi que j'ai formulé ma troisième hypothèse à savoir *si le partenariat n'est pas l'occasion de s'informer sur la dynamique du marché et de s'enrichir professionnellement aux côtés de ses partenaires.*

Ces trois hypothèses m'ont donc amené à présenter dans un premier temps le partenariat comme une stratégie incontournable pour conquérir de nouveaux marchés dans un secteur concurrentiel et concentré (I). Puis d'expliquer au sein d'une seconde partie que devenir partenaires en conseil était une expérience de recoupement et de négociations d'enjeux individuels soumis à une contrainte commune, la demande client (II). Enfin, j'ai analysé les éléments qui me permettaient de comprendre si le partenariat était en soi une occasion de s'enrichir professionnellement (III)

Pour parvenir à comprendre ce qu'impliquait et engendrait le système des partenariats dans la sphère du consulting nous avons croisé plusieurs sources, de nature théoriques et empiriques.

Le parti pris d'une observation participante

Impliquée personnellement dans ce projet, à un positionnement stratégique pour me faire connaître rapidement de tous, j'ai pu participer à un grand nombre de réunions me permettant d'observer sous le prisme du partenariat les comportements et les interactions des différents directeurs des cabinets partenaires. Vivant moi-même certains événements ou contraintes du projet j'ai également profité de discussions informelles et de partage de point de vue avec certains de mes collègues pour comprendre comment chacun de nous vivait cette expérience de projet d'envergure à l'ossature partenariale. Je ne pouvais pas me satisfaire de mes notes d'observation prises sur mes carnets de terrain (cf Annexe 2), d'autant plus qu'étant participante le risque de subjectivité s'accroît. Afin d'objectiver ces premières données je me suis appuyée sur des recherches documentaires.

L'analyse de documents : internes ou plus généraux sur la dynamique partenariale en conseil

En parallèle des observations j'ai commencé à rassembler la documentation interne du cabinet Consult1 qui pouvait me permettre de mieux comprendre les interactions entre les acteurs sur ce projet. J'ai ainsi analysé la proposition commerciale, les contrats reliant les différents

partenaires et les documents délivrés par chacun des prestataires. A ces recherches propres au projet de fusion j'ai associé des lectures de rapports ou d'articles de la presse économique ou spécialisée au domaine du consulting sur la dynamique partenariale, ce qui m'a surtout conduit à m'intéresser à la concentration du marché et à la tendance des rachats. En effet, la presse spécialisée était finalement très peu fournie sur le sujet des partenariats, ces derniers n'étant bien souvent pas annoncés ou officialisés. A cela s'est ajoutée la difficulté d'avoir accès aux dernières études de Xerfi ou Syntech, études payantes et non accessibles par le biais de mon réseau. J'ai donc dû me satisfaire de résumés, de grandes tendances, ou d'associations de multiples articles pour avoir une visibilité plus précise en termes quantitatifs sur cette dynamique économique.

La réalisation d'entretiens semi-directifs

La documentation, assez limitée, ne suffisait pas pour comprendre les enjeux, interactions et ressentis des différents acteurs du projet, qu'ils soient directeurs ou simples consultants. Afin de compléter mes connaissances j'ai donc rapidement décidé de réaliser des entretiens semi-directifs avec un nombre représentatif des acteurs du groupement. J'ai dans un premier temps souhaité m'entretenir avec l'ensemble des directeurs des différents cabinets à savoir Consult1, Consult2, Consult3, Consult4 et Consult0bis. Pour des questions de disponibilité je n'ai pas pu questionner la représentante de Consult0bis. Toutefois, cela n'a, me semble-t-il, pas été gênant pour l'analyse. Dans un second temps j'ai interrogé plusieurs membres des consultants de Consult1 participant au projet de fusion dont deux juniors, une senior et une manager. J'aurais souhaité pouvoir m'entretenir avec le client, pour avoir sa perception sur la délivrance d'un service composé de plusieurs cabinets, cependant ma chef de projet ne me l'a pas autorisé se justifiant du fait que la vision du client ne serait sans doute pas assez objective le projet n'étant à ce jour pas terminé. Je n'ai pas insisté comprenant qu'au-delà de cette excuse, les chefs de projet n'avaient peut-être pas envie que le client se rende compte de mon statut d'alternante. Si je n'ai pas persisté pour réaliser cet entretien, je recommanderai toutefois le recueil d'un retour client. Son point de vue pourrait venir éclairer les parties 1 et 2 de cette réflexion. A travers ces entretiens j'ai cherché à retracer l'historique de ce partenariat, comprendre les enjeux et ressources de chaque acteur, leurs ressentis sur la manière dont ce projet se développait et était coordonné ainsi que ce qu'ils avaient pu retirer de cette expérience à ce jour. Pour les réaliser je me suis basée sur une grille d'entretien (cf Annexe 1). Similaire pour l'ensemble des personnes interrogées, je l'adaptais ensuite au cours de l'entretien selon les stratégies défensives

ou non de mes interlocuteurs. Vous trouverez ci-dessous un tableau répertoriant l'ensemble des entretiens réalisés :

Noms*	Cabinet	Statut	Date de l'entretien
Véronique	Consult 1	Directrice associée	15/04/19
Paul	Consult 1	Associé	16/04/19
Sonia	Consult 1	Manager	22/05/19
Claire	Consult 1	Consultante sénior	27/05/19
Emilie	Consult 1	Consultante junior	28/05/19
Mathieu	Consult 1	Consultant junior	29/05/19
Arnault	Consult 1	Président Associé	27/05/19
Fabien	Consult 1	Membre de la Direction Commerciale	17/06/19
Eric	Consult 2	Directeur associé	06/05/19
Isabelle	Consult 2	Directrice associée	13/05/19
David	Consult 3	Directeur associé	21/05/19
Emmanuelle	Consult 4	Directrice	21/05/19

Tableau 1 – Répertoire de l'ensemble des entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire.

*L'ensemble des noms ont été modifiés pour des raisons d'anonymat.

En précision l'ensemble des retranscriptions d'entretiens sont présentées centrées et en italiques. Les résultats d'observation sont quant à eux présentés dans des encadrés noirs.

La confrontation de ces éléments empiriques aux ressources théoriques

En ce qui concerne les sources théoriques nous nous sommes inspirés des recherches réalisées en sociologie du travail et des organisations, sociologie de réseaux et sommes également appuyés sur des notions du domaine de la gestion, du droit, de l'économie ainsi que de la psychosociologie.

Pour des raisons d'anonymat nous nommerons tout au long du mémoire les différents cabinets de conseil « Consult suivi d'un chiffre » et les clients « Client suivi d'un chiffre ». Voici un tableau qui vous permettra de vous repérer tout au long de la lecture :

Nom du cabinet	Statut juridique dans le groupement	Rôle dans le partenariat	Nombre de consultants déployés à ce jour sur le projet
Consult0	Prestataire officiel	-	-
Consult0bis	Sous-traitant de Consult0	Expertise sur les Risques Psychosociaux	1
Consult1 <i>(Cabinet au sein duquel je réalise mon alternance)</i>	Sous-traitant de Consult0	Pilotage, coordination et accompagnement sur la réorganisation	8
Consult2	Sous-traitant de Consult0	Accompagnement sur la réorganisation	2
Consult3	Sous-traitant de Consult0	Accompagnement sur la réorganisation via le volet de l'hybridation culturelle	2
Consult3bis	Sous-traitant de Consult0	Expertise journalistique et montage vidéo	4
Consult4	Sous-traitant de Consult0	Expertise sur la réinvention d'une marque	1

Tableau 2 – Répertoire de l'ensemble des cabinets prestataires dans le projet de fusion des deux instituts. Vous pourrez retrouver ce code couleur dans les différents graphiques réalisés et présentés dans le reste du développement.

Partie 1 – Le partenariat, une stratégie incontournable pour conquérir de nouveaux marchés dans un secteur concurrentiel et concentré

Dans ce chapitre nous partirons tout d'abord d'une étude de la raison d'être des métiers de service, à savoir la demande sociale, afin de comprendre le poids qu'elle représente au sein des projets et ainsi mieux appréhender les rapports de force dans la relation entre le client et le prestataire (I). Puis nous nous pencherons plus précisément sur les stratégies propres aux grands cabinets de conseil, et notamment la tendance et la croissance notable des politiques de rachats qui peuvent être observées sur le marché (II). Face à cette dynamique impulsée par les grands acteurs, les cabinets de moyennes et petites tailles, les cabinets de niche ou encore les consultants indépendants, également intéressés et ambitieux de remporter de grands projets, multiplieraient le recours aux partenariats. Nous insisterons particulièrement dans cette partie sur les raisons qui amènent les acteurs à se regrouper et sur les conditions de réussite de ces rapprochements à travers l'exemple du projet de fusion des deux instituts publics de recherche scientifiques, Client 1 et Client 2, porté par un groupement de cabinets (III).

Chapitre 1 - La demande du client, la source de la construction de l'offre commerciale

L'activité de conseil est une activité qui appartient au secteur de l'offre de service. Si l'on se rapporte à l'histoire de la pensée économique, pendant longtemps les services ont été perçus comme « du travail improductif ne permettant pas l'accroissement de la richesse parce que ne laissant pas de traces après la prestation »⁵. La valeur des activités de service a longtemps été perçue comme nulle et non avenue par les économistes classiques éprouvant des difficultés à la définir, et la présentant le plus souvent non pas par ce qu'elle spécifiait, mais par ce qu'elle ne spécifiait pas : « la catégorie résiduelle où entraient toutes les activités qui n'étaient ni agricoles ni industrielles »⁶. En 1992, Jean Gadrey, économiste des services, propose une définition par le prisme de la « relation de service ». Selon ce dernier, il s'agirait d'un « acte de production économique s'appuyant sur des interactions informationnelles entre le prestataire A et le destinataire B (consommateur, client, usager...). Cette relation a pour objet la modification par le prestataire A d'une réalité C destinée à B »⁷. L'activité du métier de consultant s'inscrit

⁵ LAVILLE Jean Louis, *Sociologie des services entre marché et solidarité*, Toulouse, Erès, 2012, 206p.

⁶ LAVILLE Jean-Louis, 2012, *Op Cit.*

⁷ GADREY Jean, *L'économie des services*, Paris, La Découverte, 1992, 124p.

donc parfaitement dans cette définition, puisqu'un consultant (prestataire A) propose un service à un client (destinataire B) pour répondre à son besoin spécifique (réalité C). Au sein de la profession de consultant, ce besoin, appelé la demande client est au cœur de la prestation puisqu'il en définit la nature. En effet, les consultants afin de séduire leurs clients doivent réussir à capter ce besoin en proposant une offre personnalisée qui y répond. Une fois l'offre acceptée, les deux parties entrent dès lors dans une relation d'interdépendance axée autour de la réponse à la demande. Les clients sont d'autant plus intransigeants sur la réalisation de cette offre, que le conseil est une profession reposant sur une expertise revendiquée.

1.A – La demande sociale, le construit d'une relation d'interdépendance entre le client et le consultant

L'équilibre économique d'un cabinet dépend du nombre de contrats qu'il réussit à remporter. Pour cela, les cabinets doivent réussir à construire une offre qui répond à la demande exprimée par le client dans son appel d'offre. Si l'on suit la typologie des services développée successivement par William Jack Baumol⁸, Guy Roustang⁹ et Christian du Tertre¹⁰ la prestation de conseil n'entre pas dans la catégorie des services standardisés¹¹ mais dans celles des services individualisés. En effet, la caractéristique première du service individualisé repose sur un jeu d'interactions régulières entre le « propriétaire » et le « praticien-réparateur »¹² permettant de construire et d'adapter la prestation en fonction du besoin initial. En parcourant brièvement les *sites institutionnels* de cabinet de conseil on constate bien que ces professionnels arguent le fait de produire une réponse « sur-mesure » à leurs clients. Pour élaborer cette réponse personnalisée, les cabinets ont accès à des appels d'offre plus ou moins détaillés. Dans le cas de notre objet d'étude, à savoir la fusion des deux instituts publics de recherche scientifiques, on s'insère dans le cadre d'un marché public¹³. Afin de s'assurer d'obtenir la meilleure offre,

⁸ BAUMOL William Jack, 1972, in GADREY Jean, 1992, *Op. Cit.*

⁹ ROUSTANG Guy, 1987, in GADREY Jean, 1992, *Op. Cit.*

¹⁰ DU TERTRE Christian, 1995, in GADREY Jean, 1992, *Op. Cit.*

¹¹ Que Jean-Louis Laville définit comme « des relations dans lesquelles la saisie, le traitement, la diffusion des données sont primordiaux. Ces services intervenant à titre principal sur des objets, des systèmes techniques ou reposant sur le traitement d'informations codées sont modifiés par le recours aux nouvelles technologies de l'information, ce qui les rapproche des activités de production de masse ou de série, dans lesquelles le capital tend à se substituer au travail. Les relations standardisées montrent qu'une relation de service ne suppose pas un contact direct, des informations pouvant être réunies en amont de la production ; la coproduction est alors opérationnelle sans nécessité d'une personnalisation des rapports. » in LAVILLE Jean-Louis, 2012, *Op. Cit.*

¹² GOFFMAN Erving, *Asiles, Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus. Présentation de Robert Castel*, Paris, Éditions de Minuit, collection Le Sens Commun, 1968, 452p.

¹³ « Un marché public est un contrat administratif conclu à titre onéreux entre un acheteur et un opérateur économique pour répondre aux besoins de l'acheteur en matière de travaux, de fournitures ou de services. Depuis le 1er octobre 2018, les marchés dont la valeur est égale ou supérieure à 25 000 €HT) doivent obligatoirement être passés par voie électronique : Plateforme des achats de l'État (PLACE) ou plateformes des collectivités locales et établissements publics. » <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F33466>

de favoriser la gestion optimale des deniers publics et pour garantir une certaine protection juridique à l'acheteur public, ces marchés sont beaucoup plus encadrés que certains marchés privés. Le commanditaire doit respecter trois grands principes à savoir ; la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures¹⁴. Ces principes amènent donc les appels d'offre publics à être extrêmement détaillés, ce qui laisse moins de marge de manœuvre aux prestataires pour réussir à se distinguer. Avant de se différencier l'objectif premier des prestataires est de bien réussir à répondre à la demande exprimée par le client¹⁵. Comme nous pouvons l'observer dans notre cas le client a émis un souhait global :

VI. Missions confiées au titulaire du marché

L'accompagnement sollicité dans le cadre du projet de fusion doit pouvoir appuyer chacun des échelons du pilotage évoqué ainsi que les structures et fonctions en forte évolution.

Le titulaire travaillera en étroite relation avec le chef de projet et l'équipe des 3 préfigureurs DGD du nouvel Institut.

Un comité de pilotage de la mission de consultance présidé par le préfigureur DGD ressources sera mis en place composé du chef de projet, des deux préfigureurs DGD « science innovation » et « expertise et appui aux politiques publiques » (ou de leur représentants) et du directeur de mission désigné par le titulaire.

Les besoins sont structurés en quatre types de prestations, chacune divisée en activités et envisagée en prestations forfaitaires ou unités d'œuvre : les prestations de conseil stratégique, les prestations de conseil et d'accompagnement aux comités de préfiguration, les prestations d'appui opérationnels et les prestations d'appui aux structures et fonctions en évolution. Le titulaire pourra s'entourer de sous-traitants.

Extrait 1 de l'appel d'offre du projet d'accompagnement à la création d'un institut unique issu de la fusion de deux organismes de recherche soit Client 1 et Client 2, publié du 5 septembre au 5 octobre 2018

Puis, il a détaillé avec précisions l'ensemble des unités d'œuvre¹⁶ qu'impliquait le projet. Elles se divisent en quatre types de prestations distinctes à savoir : les prestations de conseil stratégiques, les prestations de conseil et d'accompagnement aux comités de préfigurations, les prestations d'appui opérationnel et les prestations aux structures et fonctions en évolution. Chacune est ensuite séquencée en plusieurs parties. Afin de vérifier la conformité de l'offre et de la demande, il est intéressant de mettre en comparaison les expressions de demandes du client avec leurs reformulations dans la réponse à l'appel d'offre du prestataire. Ce rapprochement nous permet de voir que le prestataire cherche à répondre « point par point » aux besoins exprimés. La proposition commerciale est notamment l'occasion pour ce dernier de montrer qu'il est en capacité de répondre aux besoins exprimés, ou qu'il a déjà réalisé l'action souhaitée auprès d'autres clients. Ainsi, dans la réponse à appel d'offre du projet de

¹⁴ Nous tirons cette définition du site : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F33466>

¹⁵ DUBOST Jean, *L'intervention psychosociologique*, Paris, PUF, 1987,

¹⁶ Les **unités d'œuvre** (UO) permettent en comptabilité analytique de répartir des charges indirectes en fonction de critères tel que le volume d'heures utilisé, le volume de chiffres d'affaires, le nombre de salariés... pour les imputer par la suite dans un calcul de coût de revient d'un bien ou d'un service

fusion, le cabinet Consult0 prouve au client qu'il est capable de mettre en place des tableaux de bords en présentant ceux réalisés auprès d'autres clients, et qu'il est dans la capacité d'accompagner « l'hybridation des cultures » des deux instituts grâce à la maîtrise de modèles :

❖ PF 1.1.3- Appui à la vision systémique et appui à l'hybridation des cultures et valeurs

La création d'un nouvel institut à partir de deux organisations existantes suppose de penser l'ensemble et les différentes dimensions de façon systématique. Nous disposons de différents modèles pour appréhender cette vision systémique, tels que le modèle SIC développé par Renaud Sainsaulieu que nous avons, par exemple, utilisé lors de la démarche Alea du Département EA pour faire un retour d'expérience sur les grands projets de recherche.



Cockpit utilisé pour accompagner la fusion de **Aérospatiale** et **Spacebus**, devenu **Stelia Aerospace**

Cockpit utilisé pour la fusion des activités de lanceurs de **AIRBUS** et **SAF-RAN** dans **ASL**



Modèle d'analyse systémique SIC (extrait de la démarche Alea, Département EA [redacted])

Lorsqu'une institution est face à la confrontation de plusieurs cultures du fait du rapprochement de deux organisations aux histoires et activités distinctes, une première étape d'explicitation objective de ces cultures permet de sortir des procès d'intention réciproques, de prendre du recul et d'entrer plus facilement dans la construction de nouvelles pratiques.

La culture est le produit de l'organisation, de son histoire, de ses pratiques professionnelles, de ses métiers, de ses modes de fonctionnement concrets... Nous disposons d'un modèle permettant d'appréhender les cultures pour en déterminer les baisses culturelles, définir l'intention culturelle découlant de l'ambition du nouvel institut et de fait d'en apprécier l'écart à la cible.



Extrait n°2 et 3 de l'appel d'offre du projet d'accompagnement à la création d'un institut unique issu de la fusion de deux organismes de recherche soit Client 1 et Client 2, publié du 5 septembre au 5 octobre 2018. L'un détail l'approche de l'hybridation culturelle proposée et le second les tableaux de bord servant au suivi de projets déjà réalisés lors de précédentes missions

Le cabinet Consult0 démontre également au client son niveau d'expertise en analysant le contexte, en reformulant et en problématisant le sujet d'accompagnement exposé, pour ensuite proposer des actions spécifiques et adaptées. L'extrait de la réponse à appel d'offre présenté ci-dessous illustre bien la tendance des cabinets à aligner les intitulés des problématiques rencontrées par le client à leurs propres pratiques discursives. Consult0, dans sa proposition commerciale, intègre les intitulés client à son raisonnement, ce qui se concrétise par une reformulation des axes :

3) Prestations de conseil stratégique

Le titulaire doit pouvoir appuyer la gouvernance stratégique du projet de fusion, dans son rôle de garant de l'objectif fixé par les tutelles et auprès du comité de pilotage.

Les activités recouvrent ainsi les prestations suivantes :

Activités	Prestations	Type
Pilotage stratégique du programme de fusion en collaboration étroite avec l'équipe de préfiguration	Conception d'un tableau de bord et outillage du pilotage stratégique	Forfaitaire
	Conseil stratégique, analyse de trajectoire, parangonnage	Forfaitaire
	Appui à la vision systémique et appui à l'hybridation des cultures et valeurs	Forfaitaire
Aide à la décision sur des sujets précis auprès des présidents, directeurs généraux délégués préfigurateurs (dirigeants)	Préparation des supports, co-animation des réunions, synthèse des principales décisions	Unité d'œuvre
	Analyse de type SWOT des solutions envisagées	Unité d'œuvre
Aide à la stratégie de communication interne et de gestion du changement	Conseil stratégique en communication, appui à la préparation des principaux supports et messages de communication interne de la présidence et des directeurs généraux	Forfaitaire
Aide à la conception des nom, sigle et logo du nouvel institut	Appui aux travaux du groupe de travail nommé à cet effet par les deux présidents, élaboration de plusieurs scénarios soumis à la préfiguratrice directrice de la communication et au comité de pilotage stratégique	Unité d'œuvre
Prévention	Appui à l'analyse de prévention des Risques Psycho-sociaux (RPS) liés à la fusion et recommandations.	Forfaitaire

4) Prestations de conseil et d'accompagnement aux comités de préfiguration

Le titulaire appuiera les équipes en charge de l'élaboration de programmes, chaque Direction Générale Déléguée (DGD) dans leur rôle de mise en œuvre du programme de transformation, qui découleront ou pas de cet accompagnement.

Les activités recouvrent ainsi les prestations suivantes avec les unités d'œuvre associées :

Activités	Prestations	Type
Assistance au pilotage effectif par DGD	Conception et mise à jour d'outils de pilotage adaptés (portefeuille de chantiers de préfiguration, tableaux de bord opérationnels, planning, cartographie des risques, etc.)	Unité d'œuvre

Elaboration d'une trajectoire de déploiement et d'un plan de mise en œuvre	Unité d'œuvre
Suivi du planning, gestion des ressources, analyses d'impacts ex ante et ex post des travaux	Unité d'œuvre
Préparation, animation et restitution auprès de chaque comité de préfiguration des directions générales déléguées.	Unité d'œuvre

Accompagnement du changement par DGD	Animation de communautés au sein d'un outil de travail collaboratif.	Unité d'œuvre
	Appui à la communication (production d'un plan de communication et de contenus).	Unité d'œuvre
	Réalisation d'une étude d'impacts.	Unité d'œuvre
	Elaboration d'une stratégie et d'un plan de conduite du changement.	Unité d'œuvre
	Réalisation d'un atelier d'accompagnement managérial.	Unité d'œuvre
Appui à la conception et co-animation d'un événement de mobilisation et d'adhésion.	Unité d'œuvre	

5) Prestations d'appui opérationnel

Etant donné la diversité des problématiques opérationnelles relevant des chantiers concourant à la création du nouvel institut, les comités de préfiguration envisagent de recourir à un certain nombre de prestations complémentaires et spécifiques, commandées en fonction des besoins.

Ces besoins concernent l'ensemble des domaines des chantiers opérationnels (fonctionnels : RH, immobilier, communication, etc.) ; thématiques : organisation territoriale, espaces de travail, management, création et animation de communautés, etc. – autres – ainsi que toutes les structures créées ou impactées par la fusion.

Spécifiques et ponctuels, ces besoins seront réalisés en appui des responsables de fonctions et préfigurateurs

Ces prestations pourront notamment couvrir les dimensions suivantes :

Activités	Prestations	Type
Appui en amont du chantier opérationnel	Réalisation d'un cadrage et définition des besoins d'un chantier de préfiguration	Unité d'œuvre
	Structuration du plan de travail et mobilisation des contributeurs	Unité d'œuvre
Appui à la réalisation du chantier opérationnel	Production et suivi des outils de gestion de projets opérationnels	Unité d'œuvre
	Appui à la préparation et l'animation d'un atelier de réflexion collective	Unité d'œuvre
Appui à la culture du chantier opérationnel	Conseil et appui auprès du responsable de chantier dans le pilotage et l'adaptation du programme de travail	Unité d'œuvre
	Accompagnement managérial, RH et en ingénierie de formation	Unité d'œuvre

Préparation, animation et restitution d'une instance de l'échelon opérationnel.	Unité d'œuvre	
Appui à la culture du chantier opérationnel.	Production d'un rapport de synthèse ou tout autre document destiné à présenter les travaux aux échelons tactiques et stratégiques.	Unité d'œuvre

6) Prestations d'appui aux structures et fonctions en évolution

Un accompagnement managérial, RH et en ingénierie de formation spécifiques pourront être mobilisés en appui des évolutions de certaines structures ou fonctions qui le souhaitent.

Activités	Prestations	Type
Organisation fonctionnelle cible	Réalisation d'une proposition d'organigramme cible	Unité d'œuvre
Appui à la réalisation de l'évolution envisagée	Appui à la réflexion sur l'évolution	Unité d'œuvre
	Réalisation d'un plan d'action de l'évolution et tableau de bord associé	Unité d'œuvre
	Réalisation de synthèse et rédaction du message donnant le sens de l'évolution	Unité d'œuvre
	Accompagnement managérial, RH et en ingénierie de formation	Unité d'œuvre

Accompagnement individuel	Production et suivi des outils méthodologiques, encadrant l'accompagnement individuel interne ou externe souhaité.	Unité d'œuvre
---------------------------	--	---------------

Les axes présentés reprennent les demandes du client mais sont problématisés et présentés selon l'approche défendue par le candidat pour accompagner la fusion.

Afin de répondre aux exigences du marché public, construit autour d'unités d'œuvre, le candidat montre que chacune des unités de chaque prestations se retrouvent bien prise en compte dans les axes présentés.

Table de correspondance des prestations d'appui par nature d'enjeu

Prestation	Conseil stratégique					Conseil et accompagnement auprès des comités de préfiguration					Appui opérationnel					Appui aux structures et fonctions en évolution		
	A1	A2	A3	A4	A5	A1	A2	A3	A4	A5	A1	A2	A3	A1	A2	A3		
Enjeux pris en charge	PF111	PF112	PF113	UO121	UO122	PF131	PF132	PF133	UO141	UO142	UO143	UO144	UO145	UO311	UO312	UO313		
Axe 1 Piloter le programme de fusion	✓																	
Axe 2 Installer les fondamentaux pour concevoir l'ambition collective du nouvel institut	✓	✓	✓	✓														
Axe 3 Préfigurer et piloter l'organisation cible et ses modes de fonctionnement		✓	✓	✓														
Axe 4 Sécuriser la maîtrise de la transition et accompagner les collaborateurs impliqués																		
Axe 5 Incarner l'ambition dans une « marque institut »	✓																	
Prestation	Conseil stratégique					Conseil et accompagnement auprès des comités de préfiguration					Appui opérationnel					Appui aux structures et fonctions en évolution		
Activité 1 (A1)	✓ Pilotage du programme de fusion en collaboration étroite avec l'équipe de préfiguration PF111 – PF112 – PF113					✓ Assistance au pilotage effectif par DGD UO211 – UO212 – UO 213 – UO 214					✓ Appui en amont du chantier opérationnel UO 311 – UO 312 – UO 313					✓ Organisation fonctionnelle cible UO 411		
Activité 2 (A2)	✓ Aide à la décision sur des sujets précis auprès des présidents, directeurs généraux délégués préfigurateurs UO121 – UO122					✓ Accompagnement du changement par DGD UO 221 – UO 222 – UO 223 – UO 224 – UO 225 – UO 226					✓ Appui à la réalisation du chantier opérationnel UO 321 – UO 322 – UO 323 – UO 324					✓ Appui à la réalisation de l'évolution envisagée UO 421 – UO 422 – UO 423 – UO 424		
Activité 3 (A3)	✓ Aide à la stratégie de communication interne et de gestion du changement PF131										✓ Appui à la culture du chantier opérationnel UO 331					✓ Accompagnement individuel UO 431		
Activité 4 (A4)	✓ Aide à la conception des nom, sigle et logo du nouvel institut UO141																	
Activité 5 (A5)	✓ Prévention des risques psychosociaux PF151																	

Extraits n°2, 3, 4, 5 de l'appel d'offre du projet d'accompagnement à la création d'un institut unique issu de la fusion de deux organismes de recherche soit Client 1 et Client 2, publiée du 5 septembre au 5 octobre 2018

Extraits n°1 de la réponse à appel d'offre du projet d'accompagnement à la création d'un institut unique issu de la fusion de deux organismes de recherche envoyé par le groupement de cabinets candidats.

Schéma 1 - Comparaison de l'appel d'offre et de la proposition commerciale réalisés dans le cadre de la fusion des deux instituts de recherche. Document réalisé le 17 juillet 2019 par Romane Loiseau

Ce sont ces partis pris, la qualité et la pertinence des outils proposés qui permettent aux cabinets de se démarquer et de « séduire » le client. Cela est d'autant plus facile, lorsque les consultants via leurs relations interpersonnelles ou leur antériorité connaissent les pratiques administratives ou culturelles du client. En effet, ils peuvent user de cette maîtrise de l'environnement pour présenter et défendre leur offre tout en respectant les codes du client, valorisant ainsi leur capacité à s'adapter à un milieu professionnel spécifique. Ainsi, dans le cas du projet de fusion, le fait que la directrice associée de Consult2 soit une ancienne directrice des ressources humaines de Client1 a permis au groupement de construire une proposition commerciale qui respectait et adoptait la forme et le langage usuel du client. La propale pour répondre à la culture très rédactionnelle du public et de la recherche a ainsi été entièrement rédigée sous format word, contrairement à l'usage classique des cabinets qui privilégie les réponses sous format powerpoint. Cette fine captation de la culture et des usages de cet univers précis de la recherche a pu s'avérer être un élément décisif dans le choix du prestataire retenu par le client. Cependant, il ne faut pas non plus négliger la compétitivité prix de certains des concurrents qui peut suffire à différencier plusieurs cabinets.

Une fois le marché remporté, le prestataire est rapidement recontacté par le client et la relation commerciale peut débuter. Plusieurs réunions de cadrage sont organisées et les chantiers sont lancés. Bien que le conseil soit décrit comme un service de luxe et de qualité du fait notamment des coûts dégagés relativement élevés, nous restons bien, dans une relation de service entre un client et un prestataire. Le contrat lie inéluctablement les deux parties qui deviennent toutes deux interdépendantes, l'une attendant la délivrance du service, la seconde son paiement une fois le service acté et rendu. Toutefois, ce ne sont pas des relations d'égal et à égal, mais bien des relations wébériennes¹⁷ puisque le client détient un levier de pressions important, se positionnant ainsi dans un rapport de force tout au long du projet ; il est le décisionnaire final de l'ensemble des actions réalisées. Son « pouvoir »¹⁸ ne se limite pas au périmètre du projet. En effet, s'il n'existe pas en soit d'obligation de résultat en conseil, le client attend une prestation à la hauteur des besoins exprimés et des coûts versés. Toutefois lorsque le client estime ne pas avoir reçu le service attendu, la sphère publique au sens large peut en être alertée, et peut dès lors nuire à l'image du cabinet et donc impacter son activité économique. Ainsi, si le client a un impact sur la valeur financière du cabinet – l'apport du contrat – il peut également

¹⁷ WEBER Max, *La domination*, La Découverte, 2013. 426 pages,

¹⁸ CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et de le système*, Editions du Seuil, 2014, 436p.

contribuer, positivement ou non, à la renommée du cabinet en légitimant plus ou moins l'expertise qu'il propose.

1.B – Le conseil, un métier d'expert reconnu à légitimer

Comme évoqué ultérieurement, le métier de consultant s'inscrit dans la lignée des professions d'expertise. Isabelle Berrebi-Hoffmann et Michel Lallement, dans leur article « À quoi servent les experts »¹⁹ se penchent sur cette catégorie professionnelle qui ne cesse de s'accroître et de prendre une place de plus en plus conséquente dans « nos systèmes de décisions politiques et économiques »²⁰. Cependant, avec le temps les métiers d'experts dits « traditionnels » se sont distingués des métiers d'experts dits « modernes ». Les premiers sont dénommés « experts » grâce à la maîtrise de savoirs reconnus par une institution spécifique. En effet, qu'il s'agisse des médecins, des avocats ou des notaires, l'ensemble de ces professions sont officiellement régies par un Ordre. L'inscription au sein de cet Ordre se réalise à la suite de l'obtention d'un diplôme prouvant l'acquisition de compétences professionnelles précises et nécessaires à l'exercice de la pratique. Cette entrée officielle dans le corps professoral, souvent marquée par une occasion spécifique, permet au futur professionnel d'être reconnu et respecté en tant que sachant et expert par ses pairs. En contrepartie, il s'engage à respecter un certain nombre de règles propres à la profession. Un avocat doit ainsi, pour pouvoir exercer, prêter serment devant la cour d'appel de son Barreau en déclamant « Je jure, comme avocat, d'exercer mes fonctions avec dignité, conscience, indépendance, probité et humanité ». L'expertise est alors « contrôlée par une communauté professionnelle »²¹

L'expert moderne n'est pas attaché à ce formalisme et cette institutionnalisation. Il n'existe pas de diplôme spécifique au métier de consultant, ni d'Ordre régissant précisément le domaine. La réputation et la reconnaissance de ces professionnels est une construction sur le long terme qui s'établit notamment à travers la qualité des relations qu'il entretient avec ses clients. Elle lui permet ainsi d'être reconnu par ses pairs et de gravir les échelons. La relation avec le client est donc primordiale puisqu'elle contribue grandement à la valeur et à la crédibilité que détient un

¹⁹ BERREBI-HOFFMANN Isabelle et LALLEMENT Michel, « À quoi servent les experts », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1, n°126, p. 5-12.

²⁰ *Ibid.*

²¹ BRINT Steven, *In an Age of Experts. The Changing Role of Professionals in Politics and Public Life*, Princeton, Princeton University Press, 1994, 288p.

consultant, et par ricochet le cabinet, sur le marché. Cette relation s'établit au fur et à mesure des projets menés et se renforce avec le niveau de satisfaction du client.

Ce chapitre nous a permis de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit la relation entre un client et un consultant et de prendre conscience du poids de la demande initiale du client. Objet central de la réflexion du consultant, nous avons pu observer qu'elle pouvait être particulièrement spécifique et nécessitait un grand nombre de compétences (connaissance du contexte, compétences de production particulières...). Les cabinets ne sont pas toujours détenteurs de l'ensemble de ces savoir-faire. Pour pallier à ce manque de ressources et répondre en toute crédibilité à l'appel d'offre, ils déploient généralement deux types de stratégies, qui varient notamment selon la structure du cabinet. La première consiste à se rapprocher de partenaires pour répondre conjointement à l'appel d'offre la création de partenariats dits « opportunistes », la seconde consiste à internaliser certaines compétences afin d'enrichir le savoir-faire et les offres des cabinets sur le long terme. Nous allons tout d'abord nous intéresser aux stratégies des *Big Four*, pour ensuite comprendre comment les cabinets de tailles inférieures réussissent aujourd'hui à faire la différence sur certains appels d'offre.

Chapitre 2 - Des logiques de partenariat aux pratiques de rachats massifs, la politique des grands cabinets

L'appellation *Big Four* concerne les quatre cabinets d'audit et de conseil que sont Deloitte, PwC, Ernst and Young et KPMG. Ces « géants » du conseil sont des mutli-nationales anglo-américaines qui s'imposent sur le marché en offrant une large gamme de services aux organisations aux quatre coins du monde. En France, l'étude de Xerfi Conseil en Management de 2016, montre que « les principaux thèmes porteurs, notamment de la digitalisation et l'internationalisation des projets conseil, favorisent majoritairement l'attribution des grands projets de transformation aux plus grands acteurs capables de mobiliser plusieurs spécialités »²². S'ils sont en effet capables de répondre à d'importants appels d'offre en recourant seulement à leurs ressources internes, il leur arrive encore de répondre à certains marchés avec des partenaires. Cependant, en parallèle afin d'affirmer leur positionnement et rester compétitifs les *Big Four* réalisent ces dernières années des politiques de rachats massifs.

²² Etude réalisée par l'OPIIEC, Observatoire paritaire des métiers de l'Informatique, de l'Ingénierie, des Etudes et du Conseil Etude prospective, *Besoins en compétences dans les métiers du conseil*, publiée le 14 mars 2018. [en ligne] : https://www.fafiec.fr/images/2018-03-14_Synthese_rapport_final_Besoins_en_compétences_métiers_du_conseil.pdf

2.A - Les *Big Four*, des organisations capables d'absorber l'activité grâce à leurs ressources internes

Implantés sur tous les continents les *Big Four* sont avant tout reconnus pour leur activité d'audit. Toutefois, avec le temps leur modèle économique s'est enrichi et les cabinets proposent aujourd'hui une offre de services diversifiée aux entreprises (l'audit, le conseil en entreprise, le conseil aux entreprises du secteur public, le conseil juridique et fiscal et la gestion des services financiers) qui donne le sentiment de faire face à une forme de « supermarché de l'expertise »²³. Pour amortir le déploiement leurs activités, les cabinets ont augmenté leurs masses salariales. Aujourd'hui, comme nous le montre le tableau réalisé par Sébastien Stenger²⁴, les *Big Four* s'imposent financièrement sur la scène économique en réalisant des chiffres d'affaires s'élevant à plusieurs milliards de dollars. Ces chiffres sont atteints grâce à la mobilisation des ressources grâce à des ressources humaines importantes numériquement. Cela vaut également pour le cas français.

Cabinets	Rang mondial en CA (Mds USD)	Rang mondial en termes d'effectifs	Rang en France en CA millions d'€	Rang en France en termes d'effectifs
PWC	25,2	146 000	614	3 800
Deloitte	23,1	150 000	720	6 000
EY	21,1	130 000	763	5 000
KPMG	19,8	123 400	757	7 000

Si les cabinets sont riches en ressources, ces dernières sont toutefois associées à un service en particulier (l'audit, le conseil en entreprise, le conseil juridique...). Elles sont ensuite généralement re-divisées en *business unit* couramment appelées « *BU* ». Les *business unit* correspondent à des « unités commerciale ou organisationnelle composées d'un groupe de salariés disposant d'une autonomie relative de fonctionnement avec une stratégie, des objectifs et des ressources propres »²⁵. Ainsi, au sein de Deloitte France, le service de *consulting* est divisé en trois unités organisationnelles différentes à savoir ; Stratégies & Opérations, Capital Humain et Technologie. Chaque unité détient sa propre expertise et dispense auprès des

²³ DEZALAY Yves, *Marchands de droit: la restructuration de l'ordre juridique international par les multinationales du droit*, Paris, Fayard, 1992, 293p.

²⁴ STENGER Sébastien, *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017, 271p.

²⁵ Selon Mercator Public elle se définit comme une « unité organisationnelle au sein d'une entreprise définie autour d'un domaine d'activité »

organisations son savoir-faire. La compilation de ces services fait de ces mastodontes du conseil de véritables écosystèmes aux ressources variées, que l'on sélectionne pour répondre aux besoins des clients. Les unités peuvent ainsi décider de répondre conjointement à un appel d'offre d'un grand projet de transformation, ce qui permet au cabinet de remporter seul le marché.

Malgré la capacité à mobiliser des ressources diverses en interne, les grands cabinets décident parfois de réaliser un partenariat opportuniste pour répondre à certains appels d'offre et maximiser leur chance. En effet, s'ils sont de très bons généralistes, les *Big Four* manquent parfois d'expertises de pointe sur certains sujets, ou ne détiennent pas la méthode ou l'outil permettant de répondre le plus pertinemment possible à la demande du client. Afin de le rassurer, de le satisfaire au mieux, ce qui est en soit une condition intrinsèque de la profession, les cabinets travaillent parfois en collaboration avec d'autres cabinets ou bien des free-lance. C'est notamment le cas pour le marché public dédié à la réforme de l'État. Thomas Cazenave, actuel dirigeant de la direction interministérielle à la transformation publique a signé un marché public, permettant aux cabinets de conseil de devenir les principaux acteurs de soutien à la modernisation de l'État²⁶. De nombreux cabinets de conseils ont répondu sous forme de groupement à ce marché. Les cabinets retenus ont ensuite pu conclure un accord-cadre avec l'État, à savoir un « contrat conclu entre [un] pouvoir adjudicateur (...) et des opérateurs économiques (...), ayant pour objet d'établir les termes régissant les marchés à passer au cours d'une période donnée, notamment en ce qui concerne les prix et, le cas échéant, les quantités envisagées. »²⁷ Cela signifie que sur une période de trois ans lorsque l'Etat publiera une offre, celle-ci sera directement adressée aux différents groupements sélectionnés en amont. La Direction Commerciale du cabinet Consult1, qui a répondu à cet appel d'offre en s'adossant principalement à Accenture, nous explique les raisons de la création de ces consortiums :

« On a fait un partenariat avec Accenture, pour répondre à l'appel d'offre de la Direction des Achats de l'État. On a fait un consortium. Là c'est intéressant car on s'est adossé à un grand cabinet Accenture, qui a la capacité de répondre de manière globale et qui apporte la solidité de la structure et puis après on s'est associé à de plus petits cabinets de niches qui travaillent sur le développement durable, le social et sur la diversité. Accenture est venu nous chercher car l'appel d'offre était très RH et ils se sont dit que tout seul il leur

²⁶ LABERRONDO Pierre, « Enquête : comment les cabinets privés vont se partager le marché de la réforme de l'État », *Acteurs Publics*, juin 2018, mis à jour en juillet 2019, [en ligne] : https://www.acteurspublics.fr/articles/enquete-comment-les-cabinets-privés-vont-se-partager-le-marché-de-la-reforme-de-letat?fbclid=IwAR0dWUYQVXve5SotY6-x_6TaEo8E5zchXxWwwGVbCHd3evéh_FwAynjIUME

²⁷ Article 1er du Code des Marchés Publics [en ligne] : legifrance.gouv.fr

manquerait peut être la crédibilité. Ils sont venus vers nous pour avoir une chance de gagner. D'ailleurs il y a eu cinq cabinets retenus et ce sont quasiment tous des consortiums avec un généraliste et un cabinet spécialisé RH. »²⁸

Direction Commerciale de Consult1

Il est important de préciser, pour la suite de notre réflexion que le projet de la fusion des deux instituts de recherches scientifiques n'entre pas dans cette catégorie de marché. Cependant cette précision nous permet de retenir le fait que le partenariat, s'il peut être stratégiquement choisi par les cabinets peut également être requis par la demande du client et ce pour de multiples raisons.

Bien que les *Big Four* détiennent des ressources nombreuses et variées au sein de leur structure, il semblerait qu'ils continuent de réaliser des partenariats dans certaines occasions. Ils cherchent à consolider leur offre en s'associant avec un expert de niche, venant crédibiliser le savoir-faire ou bien en travaillant avec une start-up ayant développé un nouvel outil, véritable argument de séduction auprès du client. Cependant, les *Big Four* semblent déterminés à améliorer et à enrichir les compétences de leurs business unit. S'ils débauchent certains talents, les cabinets de conseil se sont également lancés dans une course aux rachats, investissant même les spécialités de certains secteurs concurrents, comme les agences de communication.

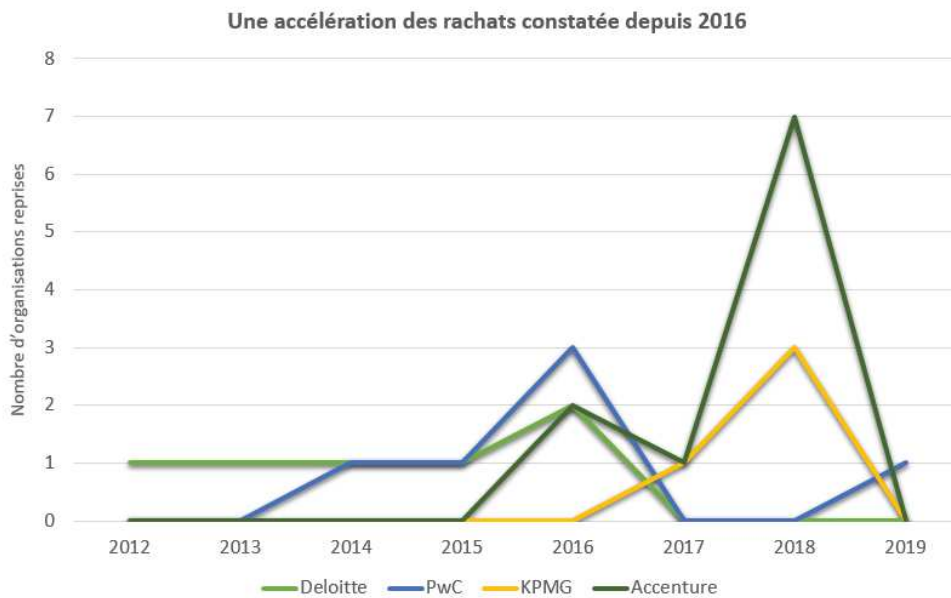
2.B - Les politiques de rachats massifs, la nouvelle stratégie de différenciation des *Big Four*

En décembre 2018, le magazine *Stratégies* publiait un article avec en titre « Accenture, Deloitte... l'offensive des géants du conseil »²⁹. Et pour cause, en 2018, ces cabinets se sont particulièrement illustrés à travers les rachats de cabinets ou agences spécialisées. Accenture a, par exemple, en l'espace de trois semaines fait l'acquisition de sept cabinets, spécialisés dans la gestion et le traitement de données numériques ou dans la création de contenus marketing numériques (Cf Annexe 3). Ces internalisations d'activités s'inscrivent dans la tendance actuelle du marché du conseil à savoir réaliser une diversification des positionnements du conseil pour faire notamment face aux nouveaux concurrents entrants que sont par exemple les

²⁸ Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 18 juin 2019, avec un membre de la Direction Commerciale du cabinet Consult1.

²⁹ SORLIN Charnel et GAVARD Emmanuel, « Accenture, Deloitte, l'offensive des géants du conseil », *Stratégies*, le 21 décembre 2018, [en ligne] : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/4001329W/accenture-deloitte-l-offensive-des-geants-du-conseil.html>

agences de communication. Cette diversification passe par le regroupement d’offres de plusieurs activités au sein d’une même entité. Les cabinets détiennent ainsi au sein de leur structure les compétences et ressources nécessaires pour se différencier ou légitimer leur intervention sur certains appels d’offre. Contrairement aux partenariats, le rachat permet au cabinet d’asseoir leur positionnement sur le long terme. La multiplication de ces reprises d’activités entraîne une concentration accrue du marché depuis quelques années. Cette tendance n’est pas nouvelle, mais l’étude Consult’In France de 2016³⁰ note un renforcement du phénomène ces dernières années.



Graphique 1 – L’accélération des rachats de cabinets par les Big Four constatée depuis 2016. Le graphique a été réalisé à partir d’un recensement des différents rachats effectués par KPMG, PwC, Deloitte et Accenture via des articles de presses économiques et des communiqués de presse des cabinets le 15 juin 2019 par Romane Loiseau

Les reprises de cabinets ou d’agences se réalisent souvent dans un contexte économique favorable et produiraient des résultats gagnants-gagnants pour les deux parties. Pour le cabinet racheté, cette inclusion dans un nouvel organisme peut apparaître comme une véritable opportunité de poursuivre son développement. Les cabinets rachetés détiennent souvent un bon niveau de croissance et une dynamique économique conséquente et reconnue sur le marché. Ils pourraient tendre à conserver leur indépendance et à investir en interne pour se renforcer, avec par exemple une augmentation numérique des ressources. Cependant, cela engendre des coûts associés (location, hausse de la masse salariale…) importants, et dans un marché qui est en renégociation permanente, investir sur de l’incertain peut s’avérer extrêmement dangereux pour la pérennité économique du cabinet. De plus, leur simple croissance ne suffit pas toujours à

³⁰ Etude de Consult’In, *Le marché 2016-2017 du Conseil en Management en France*, publiée en 2017.

remporter certains appels d'offre, souvent réservés (même si cela tend à évoluer) aux mastodontes du secteur. Se rattacher à une grande structure, leur permettrait donc de s'appuyer sur une marque reconnue et apparaîtrait comme une belle occasion d'innover et de se développer. Les cabinets de niches ou spécialisés sur un secteur rejoignent également d'autres organisations arrivés à certains un moment de leur cycle de vie. Lorsque les associés fondateurs s'approchent de la retraite, ils peuvent rencontrer des difficultés à revendre leurs parts en internes, leurs consultants internes n'ayant pas assez de ressources financières pour reprendre leurs parts. Ils se tournent donc vers d'autres interlocuteurs disposant de fonds suffisants.

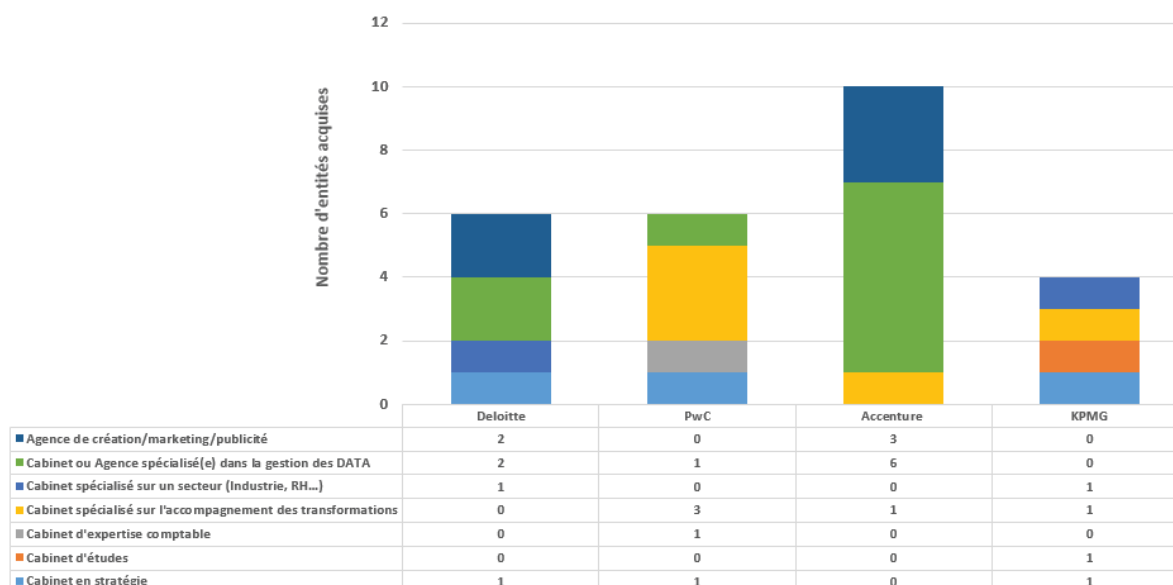
Pour les cabinets repreneurs, le rachat peut être une réelle stratégie de développement, on parle alors de croissance externe³¹. Cet investissement de longue durée peut permettre à l'acquéreur d'enrichir son expertise, de grossir numériquement ou bien de compléter son offre de services par des expertises spécifiques pour maintenir sa compétitivité et assurer sa différenciation sur le marché. Cette méthode est aujourd'hui extrêmement pratiquée par les *Big Four* dont le capital économique permet de racheter, avec un risque mesuré, un certain nombre de cabinets ou agences de niches. Les rachats ne sont pas réalisés au hasard et s'inscrivent dans de véritables stratégies de positionnement sur certains marchés. Ainsi, Accenture qui s'identifie aujourd'hui comme le leader des transformations digitales, a décidé de renforcer son savoir-faire en faisant l'acquisition de six cabinets délivrant des services d'informations et de technologies en l'espace de trois ans. De son côté, KPMG, renforce ses méthodologies d'accompagnement par l'acquisition de cabinets comme Carewan, acteur reconnu dans l'accompagnement des transformations par le biais de la pratique du design thinking.³² PwC quant à lui a décidé de développer sa *practice* RH et rachète depuis plusieurs années des cabinets spécialisés dans la gestion des ressources humaines, l'acquisition du cabinet IDRH vient confirmer cette orientation.³³ Les graphiques ci-dessous nous permettent de bien appréhender la dynamique présente sur le marché en constatant un accroissement des rachats, sur des domaines bien ciblés.

³¹ Elle se définit comme un : « procédé dont dispose une entreprise ou un groupe pour se développer qui consiste à racheter des concurrents ou à mener une politique de rapprochement vis-à-vis d'eux La croissance externe permet à l'entreprise qui la pratique d'augmenter ses parts de marchés, ou d'accéder à des marchés réputés difficiles » selon le lexique du site Droits et finance [en ligne] : <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23699-croissance-externe-definition>

³² Communiqué de presse du Groupe KPMG, [KPMG.home.fr](https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2018/03/rapprochement-kpmg-carewan.html), 2 avril 2018, [en ligne] : <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2018/03/rapprochement-kpmg-carewan.html>

³³ JACQUOT Bruno, « Conseil : PwC rachète IDRH », *Le Figaro* le 15 décembre 2016, [en ligne] : <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/11/24/20005-20161124ARTFIG00038-conseil-pwc-rachete-idrh.php>

La répartition des principaux secteurs acquis par les Big 4 entre 2012 et 2018



Graphique 2 – La répartition des principaux secteurs acquis par les Big Four entre 2012 et 2018. Graphique réalisé à partir d'un recensement des différents rachats effectués par KPMG, PwC, Deloitte et Accenture via des articles de presses économiques et des communiqués de presse des cabinets le 15 juin 2019 par Romane Loiseau

Même si le risque financier est minime pour les *Big Four*, les stratégies de développement doivent suivre une certaine cohérence par rapport à l'identité initiale du cabinet, et notamment pour les cabinets de taille intermédiaire. En effet, les cabinets ne doivent pas tomber dans le piège du rachat à tout va qui peut entraîner une dispersion de l'activité.

« Nous on essaye d'élargir. Sur le change par exemple, le rachat de la partie change a cette vocation-là, se crédibiliser sur le sujet du change management. Sur le recrutement on crée une marque donc on fait venir des gens de cabinets de recrutement. Mais ça prend du temps et après quand tu es un cabinet de taille intermédiaire le risque que je vois c'est la dispersion et le saupoudrage à vouloir trop s'étendre sur tous les fronts. Il n'y a plus de cohérence, et ta crédibilité peut être et à juste titre questionnée. Ce n'est pas la même chose quand tu t'appelles Price, Accenture, Deloitte que pour des cabinets comme le nôtre de taille intermédiaire. Notre élasticité de marque elle est limitée. On est très étiqueté social, restructuration, projets de transfo un peu lourds, sur les autres sujets même si tu as deux trois compétences en interne ça ne suffit pas. La logique de marque met du temps à se construire. Tu as beau dire que tu fais du talent management, ça va pas de soi. Il faut faire des campagnes, du marketing, sur une ou deux missions avoir des belles histoires à raconter, c'est un investissement important en temps, en communication. »³⁴

Direction Commerciale de Consult1

³⁴ Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 18 juin 2019, avec un membre de la Direction Commerciale du cabinet Consult1.

L'éventuelle incohérence des rachats présente un risque pour l'image de marque. Cependant, lors d'un rachat, qui demeure un acte économique, le principal risque demeure celui de la dévaluation de l'investissement. La valeur d'un cabinet repose essentiellement sur l'expertise et le carnet d'adresse des consultants qui le compose. Les rachats peuvent donc s'avérer extrêmement risqués dans le sens où, les consultants, créateurs de valeur, peuvent décider de quitter la nouvelle structure pour diverses raisons ; des chocs culturels trop importants, des perspectives de carrière rendues impossibles...

« Dans mon ancien cabinet, on faisait beaucoup de rachats, de croissance externe. Si tu intègres trop vite, tu désintègres aussi vite car la valeur des cabinets elle tient aux individus, et il suffit que 15/20% des gens qui ont le business, qui ont la compétence décident de partir et bien finalement tu as racheté une coquille vide. Donc soit tu les laisses en autonomie soit tu fais une intégration progressive. »³⁵

Direction Commerciale de Consult1

Pour éviter ces fuites et s'assurer de la conservation de la valeur ajoutée des structures acquises, les cabinets peuvent introduire dans le contrat de rachat une clause dite de *earn/out*. Cette clause permet de fractionner le prix en deux paiements ; la première au jour de la cession et la seconde quelques années plus tard (un, deux ou trois ans après). Cette dernière est indexée sur les performances enregistrées par l'organisation acquise, qui est alors souvent introduite en tant que filiale au sein du groupe. Si les prévisions annoncées par le cédant se réalisent, il obtiendra donc son solde complet. Cette clause permet de rassurer le repreneur et témoigne de la confiance du cédant dans le potentiel de sa structure. Si cette condition minimise le risque financier, elle permet également de maintenir une caractéristique fondamentale et souvent fondatrice du succès des cabinets, à savoir leur culture. En effet, le « *earn/out* » permet de réaliser une intégration « *step by step* ». Les cabinets rachetés maintiennent pendant un certain laps de temps leur structure autonome séparée avec leur propre mode de fonctionnement. Puis petit à petit ils intègrent la gestion des ressources humaines et la gestion commerciale du groupe avant que leur structure juridique ne disparaisse totalement au moment de l'échéance de la clause. Grâce à ce maintien d'autonomie, les consultants peuvent apprendre à s'accommoder à leur nouveau groupe, à en cerner les codes, les rites, les valeurs avant de se les approprier ou d'en construire de nouvelles. Ils évitent ainsi le « choc culturel » qui peut parfois mener à la « désintégration » du cabinet. Lorsque les cabinets de conseil décident d'acquérir des organisations aux identités

³⁵ *Ibid.*

métiers différentes des leurs, comme les métiers de la communication, de la gestion de DATA ou les métiers du design, ils leur arrivent même de maintenir l'autonomie de la structure pour conserver son dynamisme, comme nous en fait par la Direction Commerciale du cabinet Consult1 :

« Accenture a racheté un cabinet de design thinking et ils les ont laissé assez autonomes, parce que justement ils ne voulaient pas casser la logique entrepreneuriale et start-up de cette boîte. »³⁶

Direction Commerciale de Consult1

Les grands cabinets semblent convaincus de la rentabilité que procurent les reprises d'agences et de cabinet. Cela leur permet notamment de se différencier mais aussi d'asseoir leur positionnement de leaders face aux acteurs du marché et également face aux nouveaux concurrents. Si les risques financiers et culturels existent, ils disposent de plusieurs outils juridiques ou pratiques pour s'en prémunir. Ces rachats leur permettent de renforcer leur positionnement d'expert sur certains sujets, notamment le digital, argument commercial de poids pour convaincre les clients et remporter les appels d'offre. Les cabinets intermédiaires restent de leur côté plus vigilants à la pratique de la croissance externe. En effet, après un calcul coût-avantage, le rachat peut apparaître financièrement très risqué du fait de l'incertitude de la pérennité de certaines problématiques. Avant d'acquérir certaines méthodes ou outils, les cabinets doivent vérifier que le savoir-faire visé répond réellement aux besoins des clients. Ces différences de capacité peuvent nous laisser imaginer que les grands cabinets continuent de maintenir des monopoles sur certaines problématiques. Pourtant, ambitieux et fortement intéressés par des problématiques de grandes transformations, les cabinets de tailles intermédiaires ou de niche souhaitent eux aussi contribuer aux évolutions des grandes structures. Ne disposant pas des ressources nécessaires ou étant mal identifié sur le marché, ces cabinets ont décidé d'avoir recours aux multiples partenariats. Si cette pratique a toujours été répandue, elle tend aujourd'hui à se renforcer et à se systématiser.

Chapitre 3 - Le partenariat entre cabinets généralistes et experts de niches, une stratégie développée pour conquérir de nouveaux marchés

Il est intéressant de noter une évolution sensible dans le marché du conseil. Il semblerait que les monopoles des grands acteurs du conseil sur les grands projets de transformation

³⁶ *Ibid.*

diminuent au profit de cabinets de moyennes tailles. Face à la capacité de réponse client des grands cabinets de conseils, les cabinets de taille intermédiaires ou les consultants indépendants décident également de se lancer sur des projets d'envergure. Cependant, il leur manque souvent un certain nombre de caractéristiques pour se distinguer et légitimer leurs offres face à des concurrents bien installés. Pour contrer les imposants écosystèmes des *Big Four*, ces cabinets décident de créer leurs propres écosystèmes via le recours au partenariat. En effet, si l'étude Consult'In de 2016 souligne une multiplication des stratégies de croissance externe, elle met également en avant l'augmentation du taux de recours à la sous et co-traitance dans le conseil en management. Les raisons et objectifs des rapprochements sont multiples et souvent l'œuvre du croisement des ressources et des enjeux des différents acteurs en relation (A). Leurs racines quant à elles sont souvent similaires (B).

3.A - La formation des partenariats le croisement entre les ressources et les enjeux des acteurs

La demande est au cœur des réflexions qui composent la réponse à appel d'offre. Pour remporter le marché il faut savoir répondre à cette demande précise tout en réussissant à se démarquer des concurrents. Dans notre cas, l'appel d'offre du projet de fusion des deux instituts de recherche est relativement détaillé et comporte des souhaits particuliers en termes d'expertises :

Le titulaire appuie la réflexion stratégique du comité et assure un effet miroir, d'alerte et de conseil le cas échéant. Des expertises et un appui plus spécifiques seront mobilisables sur les sujets « cultures et valeurs » prévention des risques psycho-sociaux et .conception du nom, du sigle et du logo du nouvel institut. Les prestations demandées pourront avoir un caractère stratégique ou opérationnel (cf. infra).

Ainsi, les mandataires du projet recherchent un acteur leur offrant à la fois une expertise sur l'hybridation des cultures, la prévention des risques psychosociaux et sur la conception d'une nouvelle identité. Cette adéquation de compétences reste assez exceptionnelle sur le marché du conseil, ce qui peut expliquer que le client précise l'autorisation des partenariats. En effet, selon Bernard Hours, ethnologue, le partenariat se forge sur la notion de complémentarité. Les acteurs s'approchent, sondent l'apport et la valeur ajoutée de chacun et deviennent partenaires par intérêts communs. Ainsi, selon l'ethnologue « évoquer des partenaires tout en occultant leurs différences de ressources et de statut frise l'escroquerie bienveillante. »³⁷. Il est donc essentiel

³⁷ HOURS Bernard, « Le partenariat : Alibi et pratique », in « Recherches scientifiques en partenariat, sous la direction de Marc-Eric GRUENAI et Jacques LOMBARD », *Journal des anthropologues*, n°46, Hiver 1992, p. 63-67.

de présenter l'apport et les enjeux de chacun des partenaires pour comprendre la formation du groupement qui a remporté le marché de la fusion des deux instituts de recherche.

Lorsque la directrice associée de Consult2, sociologue intervenante et ancienne directrice des ressources humaines de Client 1, apprend par l'un de ses anciens collègues que l'appel d'offre de l'accompagnement de la fusion des deux instituts publics de recherche scientifique, Client 1 et Client 2, a été publié, elle décide d'en faire part à son associé avec qui elle collabore régulièrement sur des problématiques organisationnelles et culturelles. Ils ont travaillé à plusieurs occasions pour le compte d'instituts de recherche, ce qui leur a permis d'acquérir une certaine compréhension des enjeux et fonctionnement du monde de la recherche. Cependant face à l'ampleur du projet ils prennent rapidement conscience qu'ils ne pourront pas remporter ce projet seuls :

« Je savais que ça allait arriver et puis en fait quand on a vu le truc on s'est dit qu'à deux ce n'était pas faisable, on n'aurait pas été crédible même si on connaît bien la boutique »³⁸

Directrice associée Consult2

« On connaît bien le monde de la recherche, on connaissait tous les deux Consult1. On a donc proposé à Véronique de répondre ensemble car nous on avait besoin d'être adossés à un gros sinon ce n'était pas crédible. »³⁹

Directeur associé Consult2

Il est intéressant de s'attarder un temps sur l'utilisation du terme « crédible ». En effet, même si les deux associés de Consult2 détiennent une expertise avec une approche sociologique en accompagnement des transformations et une connaissance précise du contexte du Client1, ils se sont rapidement rendu compte que cela ne suffirait pas à couvrir l'ensemble des demandes du client. Il était en effet plus difficile pour eux de prouver leur expertise sur la prise en charge des risques psychosociaux ou sur la réinvention de l'identité de marque. D'autre part, il paraît difficilement réaliste qu'un marché d'une si grande envergure soit remporté par deux consultants face à des concurrents numériquement plus importants et réputés pour ce type d'accompagnement. Les deux associés de Consult2 ont donc rapidement décidé de s'associer à d'autres professionnels pour compléter leurs ressources existantes. Dans ce souci de complémentarité de ressources, le directeur associé de Consult2 contacte rapidement une directrice associée de Consult1, ancienne collègue avec qui il est resté en contact. Consult1 est

³⁸ Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 13 mai 2019, avec la directrice associée de Consult2.

³⁹ Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 6 mai 2019, le directeur associé de Consult2.

la « practice change » du groupe Consult0. Elle a récemment augmenté ses effectifs d'une trentaine de consultants grâce au rachat d'un autre cabinet spécialisé en accompagnement du changement, ce qui a permis au groupe Consult0 d'enrichir son offre en matière d'accompagnement des transformations. Spécialisé et fortement reconnu sur les sujets de stratégies sociales, le cabinet Consult0 est en pleine expansion et profite notamment du réseau de son président pour asseoir sa marque sur le marché du conseil. Ainsi, en se rapprochant de Consult1, le directeur associé de Consult2 espérait compter sur une force numérique conséquente et sur la notoriété d'une marque pour accroître sa crédibilité :

« Consult1 est un cabinet bien installé, assez gros. Ce que je ne savais pas c'est qu'ils étaient faiblement implantés dans le public. Je pensais qu'il l'était plus, mais de fait ça correspondait aussi à une volonté de Consult1 d'y aller. Je savais qu'ils avaient quand même des références sur des projets de fusion. Ils ont fait des belles choses dans le monde aéronautique, il y avait une certaine crédibilité. En gros c'était miser sur la crédibilité de Consult0 et sur la gestion de grands projets, d'avoir un cabinet bien installé, assez visible et que même s'ils sont peu dans le public, leur président est une figure publique, et ça aide. »⁴⁰

Directeur associé Consult2

De son côté Consult1 perçoit cette proposition de partenariat comme une opportunité de remporter un marché fortement rémunérateur et d'intégrer le secteur public. Ils prennent notamment en compte que l'une des branches du groupe Consult0 auquel ils appartiennent peut prendre en charge le sujet des risques psychosociaux :

« Le groupe Consult0 apportait des réponses sur les RPS, sans eux on aurait pas eu de labellisation de RPS au sens modèles psychométriques et ça aurait pu jouer en notre défaveur »⁴¹

Directeur associé Consult2

À ce stade, les ressources des acteurs s'agglomèrent et leurs enjeux se rencontrent⁴². En effet, s'il est important d'évoquer les ressources que chaque acteur apporte au système coopératif en construction il est essentiel de comprendre ce qui motive les acteurs à coopérer car comme l'explique Norbert Alter « on échange avec l'autre parce que l'on y trouve son compte et non par altruisme »⁴³. Ainsi, alors que Consult2 prend contact avec Consult1 pour augmenter ses

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Ibid.*

⁴² CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, 2014, *Op Cit.*

⁴³ ALTER Norbert, *Donner et prendre: la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009, 231p.

chances de remporter le marché, Consult1 profite de cette opportunité pour s'établir sur un nouveau marché – le public – et développer ses propres relations partenariales avec Consult3, un troisième cabinet invité à se joindre au groupement. Ce dernier propose notamment de réaliser des « débats d'intelligence collective massive » à travers une plateforme numérique. Pour Consult1, cet outil peut venir enrichir la méthodologie proposée pour assurer l'hybridation des cultures et ainsi permettre au groupement de se différencier par rapport aux autres répondants. Pour Consult3, ce projet, s'il permet un apport financier direct, est également l'occasion de montrer concrètement ses capacités à Consult1 et pérenniser une offre élargie sur le long terme. Reste le sujet de l'identité de marque. Aucun de ces trois acteurs n'est capable de répondre à ce besoin. Pour combler de déficit, Consult1 s'est renseigné auprès de la Direction commerciale de Consult0. Cette dernière a recherché dans son carnet d'adresse des acteurs compétents dans le domaine de la communication et de l'identité de marque, et c'est ainsi que le groupement a été mis en contact avec Consult4, agence composée seulement d'une ancienne communicante aujourd'hui à son compte. A ce stade, pour les membres du groupement l'ensemble des ressources nécessaires pour répondre à l'appel d'offre étaient réunies et intellectuellement bien problématisées et agencées pour répondre au besoin et séduire le client :

« L'approche systémique que nous proposons, l'approche sociologique que nous sommes capables d'apporter avec Consult2 et l'approche collégiale portée par l'intelligence collective massive conviendra à l'environnement du client. Et ce n'est pas seulement dans un objectif de séduction mais aussi parce que tout ça participe des conditions à réunir pour réussir leur transformation. »⁴⁴

Directrice associée Consult1

Bien qu' « *outsider* » tous les acteurs ont trouvé un intérêt suffisamment important pour prendre le risque de répondre à ce marché conjointement. Ils décident notamment d'y répondre en affichant tous leur propre marque. En effet, en conseil, si les partenariats sont toujours formalisés contractuellement entre les acteurs partenaires, le client lui n'est pas toujours informé du montage réalisé.

Dans le cas de notre groupement, si les acteurs ont décidé d'allier leurs compétences ils associent et affichent également conjointement leurs marques et s'inscrivent ainsi dans une stratégie de « *co-branding* » qui se définit comme le fait « d'associer une seconde marque (marque invitée) à la marque du producteur du produit ou du service (marque accueil) sur un ou plusieurs produits. Le comarquage fonctionnel (*ingredient branding*) permet au fabricant du

⁴⁴ Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 15 avril 2019, avec la directrice associée de Consult1.

produit ou du service de tirer profit du capital de la marque de l'un de ses composants essentiels, et de mettre ainsi en avant l'originalité du produit ou du service. »⁴⁵ Cette stratégie est le résultat de négociations entre les différents acteurs. En affichant tous distinctement leur marque et ainsi leur savoir-faire ils justifient la pertinence de leur montage auprès du client et valorisent leur propre nom⁴⁶. Cette mise en visibilité de leur marque engage à part égale les différents prestataires dans la qualité des prestations fournies. Sur un projet d'aussi grande envergure, si le client est satisfait, cela contribuera à la renommée de l'ensemble des prestataires. A l'inverse, en cas de mécontentement, l'ensemble des partenaires peuvent en subir les conséquences. Cet affichage collectif lie ainsi l'ensemble des intérêts – parfois distincts - des prestataires et les rend dépendants les uns des autres.

Cette interdépendance, liée à un « groupement affiché » est un risque qui pèse alors sur l'ensemble des partenaires. Afin de s'en prémunir, les cabinets de conseil préfèrent s'associer avec des connaissances. Ils favorisent en effet leur réseau, parmi lesquels existent des membres de confiance.

3.B - Des partenariats fondés sur la confiance et l'expérience

Dans le cas du groupement étudié il s'agit bien d'un agrégat de consultants étant tous plus ou moins en relation en amont du projet ; le directeur associé de Consult2 a proposé un partenariat à Consult1 car il connaissait de longue date l'une des associées, avec qui il avait notamment collaboré à plusieurs reprises. Consult1 a ensuite proposer d'intégrer Consult3 à cette offre puisqu'elle le connaissait d'expériences ultérieures :

« Ce partenariat est né du fait que Véronique et un autre de mes collègues se connaissaient de chez Capgemini. Ils ont échangé des nouvelles et puis voilà ça s'est fait... »⁴⁷

Directeur associé de Consult3

« Je suis arrivé chez Capgemini en 2001 où j'ai retrouvé des sociologues dont Véronique (...) Par la suite Véronique m'a recontacté. En arrivant chez Consult1 elle a vendu un gros diagnostic sociologique, une fois qu'elle l'avait vendu elle n'avait personne pour le faire car il n'y avait pas de compétences pour le faire chez Consult1 et donc elle est venue me chercher pour qu'on le fasse ensemble. J'ai été en sous-traitance de Consult1 pendant trois ou quatre mois et puis on a recommencé avec un autre projet »⁴⁸

⁴⁵ CEGARRA, Jean-Jack et MICHEL Géraldine. « Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires ? », *Revue française de gestion*, vol. n° 145, no. 4, 2003, p. 163-174.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 21 mai 2019, avec le directeur de Consult3

⁴⁸ Entretien du 6 mai 2019, *Op Cit.*

Directeur associé Consult2

« Avec Eric on se connaît depuis longtemps, après un rachat de cabinet il a rejoint le petit village de consultants sociologues que nous étions. »⁴⁹

Directrice associée Consult1

Ce projet amène les différents acteurs à entretenir leurs réseaux. Emmanuel Lazega définit le « réseau » comme « un ensemble de relations d'un type spécifique (par exemple de collaboration, de soutien, de conseil, de contrôle ou d'influence) entre les acteurs d'un système social. L'étude de ce réseau permet de dégager une représentation de la structure informelle de ce système. »⁵⁰ Dans le monde du conseil, le capital social des consultants participe à la construction de leur valeur. Plus leur capital est important, plus ils apparaissent comme des sources potentielles de profit. Si le réseau des clients est souvent évoqué, le réseau intra-consultants est tout aussi vital pour le développement du cabinet. Ainsi, « réseauter »⁵¹ peut, comme nous l'avons vu dans notre point précédent, permettre de compléter l'offre de savoir-faire requis par le client. Cependant, comme nous l'exprime les différents acteurs du groupement ils n'ont pas décidé de s'allier avec n'importe qui. Plusieurs caractéristiques peuvent justifier ces rapprochements. La première dépend des « relations *intuiti personae* »⁵², définies comme des « amitiés utiles » par Aristote⁵³, entretenues entre les acteurs. En effet, le directeur associé de Consult2 nous exprime que son choix s'est tourné vers Consult1 car il « connaît très bien » la directrice associée. Ils partagent une même vision et des sensibilités professionnelles similaires qui orientent leur approche méthodologique :

« Pour nous il y a avait une dimension importante avec Consult1, même si il n'y avait pas de diag, la dimension sociologique, cette compétence là que l'on voulait mettre en avant. Véronique a aussi ce tempérament là et sait ce que ça peut apporter »⁵⁴

Directeur associé Consult2

⁴⁹ Entretien du 15 avril 2019, *Op Cit.*

⁵⁰ LAZEGA Emmanuel. Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires, *Revue française de sociologie*, 1992, Organisations, firmes et réseaux. pp. 559-589;

⁵¹ David Simonet nous donne sa définition : « identifier les acteurs et les informations qu'ils possèdent pouvant être utiles à la réalisation des projets de l'entreprise, les liens tissés permettent d'avoir accès à des ressources élargies. » in SIMONET David, *Les cent mots de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?, 2016, 124p.

⁵² Gérard Cornu nous donne sa définition « Le terme latin signifie « en considération de la personne » Traditionnellement employée comme caractérisant l'opération dans laquelle la personnalité de l'une des parties est tenue pour essentielle en raison de ses aptitudes particulières, de la nature du service attendu d'elle » in CORNU Gérard, *Vocabulaire juridique*, Paris, Presses Universitaires de France, 2011, 1095p.

⁵³ ARISTOTE in BERGEMAN Nicolas, « Le contrat de services gratuits un modèle pour penser l'altruisme en droit des contrats », *Revue Juridique de l'Ouest*, 2010, p. 443-469.

⁵⁴ Entretien du 6 mai 2019, *Op Cit.*

Ce sont pour les mêmes raisons que Consult1 a contacté Consult3 ; ils partagent des convictions et des partis pris identiques au sujet des problématiques culturelles :

« Lors d'une précédente expérience on a répondu ensemble et on a vu qu'on avait une philosophie complètement homothétique sur la manière d'engager la transformation. C'était une très bonne expérience de propale et puis on s'est reniflé, est ce qu'il m'inspire confiance est ce qu'elle m'inspire confiance. Parce que ça suppose de la confiance le partenariat, on partage des honoraires, une éthique. Cette première expérience a été déterminante, ça c'était bien passé et on voulait recommencer pour réussir ensemble. »⁵⁵

Directrice associée Consult1

Ces convictions et sensibilités partagées sont facilitées par des socialisations professionnelles⁵⁶ souvent voisines ce qui facilitent les dialogues et chemins de pensées. La facilité à communiquer et à dialoguer lors du projet est également un facteur qui contribue aux choix de ses partenaires ; en effet sur une profession dite de « *knowledge intensive* », les discussions pour justifier les orientations ou méthodologies choisies sont essentielles et doivent pouvoir se tenir sereinement :

« Je connais très bien Véronique et c'est quelqu'un avec qui je peux plus facilement discuter. On n'est pas toujours d'accord mais c'est plus facile de discuter et de dire comment on voit les choses, c'est aussi pour cela que je lui ai proposé le marché »⁵⁷

Directeur associé Consult2

L'ensemble de ces facteurs déterminants pour choisir ses partenaires ont souvent été testés lors d'expériences passées. Lorsqu'elles sont réussies, elles assurent dans une certaine mesure un bon déroulement lors de prochaines expériences communes. L'ensemble de ces éléments participent ainsi à la construction de la confiance que peuvent entretenir les acteurs entre eux. Cette confiance est essentielle lors d'un projet où chaque membre met en jeu la notoriété de son expertise sur la scène publique.

Ces propositions de partenariats peuvent aussi reposer sur des mécanismes plus inconscients de don/contre-don⁵⁸. En effet, lorsque les directeurs de Consult1 et Consult2 évoquent leur mise

⁵⁵ Entretien du 15 avril 2019, *Op Cit.*

⁵⁶ SAINSAULIEU Renaud l'évoque comme « l'incorporation de savoirs spécialisés (savoirs professionnels). Ce sont des machineries conceptuelles comprenant un vocabulaire, des recettes (ou des formules, propositions, procédures), un programme et un véritable « univers symbolique » véhiculant une conception du monde mais qui, contrairement au savoir de base de la socialisation primaire, sont définis et construits en référence à un champ spécialisé d'activités » in SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985, p.

⁵⁷ Entretien du 6 mai 2019, *Op. Cit.*

⁵⁸ MAUSS Marcel, *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. Présentation de Florence Weber*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012, 241p.

en relation, tous deux précisent le fait que Consult1 a proposé plusieurs marchés à Consult2. En proposant en premier lieu le marché de cette fusion à Consult1, Consult2 réalise le contre-don et entretient ainsi le lien qu'il tisse avec Consult1, dans une perspective économique sans doute intéressée. Le seul risque pris est la relation avec Consult4 qui vient notamment d'un autre environnement professionnel – la publicité et la communication - et dont la sociabilité professionnelle est différente. Cet écart peut générer des incompréhensions, visibles lors de la rédaction de la proposition commerciale qui peuvent resurgir lors du projet :

« Lors de la rédaction de la propale j'envoyais mes slides pour ma partie... mais vu les retours, je voyais bien qu'elles ne correspondaient pas au style consulting. Du coup j'ai arrêté de faire mes mises en page. Je leur envoyait la matière et il la reformatait pour que ça plaise au client »⁵⁹

Directrice Consult4

Cependant il permet également de tester un nouveau partenaire qui viendra alors enrichir l'écosystème, le réseau de chacun des prestataires.

*

En présentant dans un premier lieu l'importance de la demande sociale du client au sein des relations commerciales, l'objectif était de comprendre qu'elles pouvaient être les stratégies déployées par les cabinets de conseil pour y répondre et réussir à se démarquer. Nous avons pu constater que les grands cabinets bénéficiaient de leurs marges financières pour racheter des start-up, agences ou autres cabinets afin d'enrichir leurs écosystèmes. Ils sont ainsi capables de présenter sous leur seul nom une offre intégrée, grâce aux compétences acquises. Par manque de moyens financiers, ou dans une logique de cohérence, les cabinets de tailles intermédiaires ou de niches décident d'user de la même stratégie d'usage de l'écosystème, à la différence que cet écosystème n'est pas interne à la structure d'un cabinet. Ces acteurs doivent donc user de leurs réseaux et leurs expériences passées pour rassembler les ressources nécessaires et suffisamment différenciatrices pour remporter le marché, comme c'est le cas dans notre objet d'étude. En effet, comme le présente le schéma ci-dessous, l'ensemble des membres du groupement ont usé de leur réseau pour assembler leurs savoir-faire et élaborer une réponse qui leur paraissait ajustée au besoin du client et suffisamment engagée pour convaincre le client.

⁵⁹ Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 21 mai 2019, avec la directrice de Consult4.

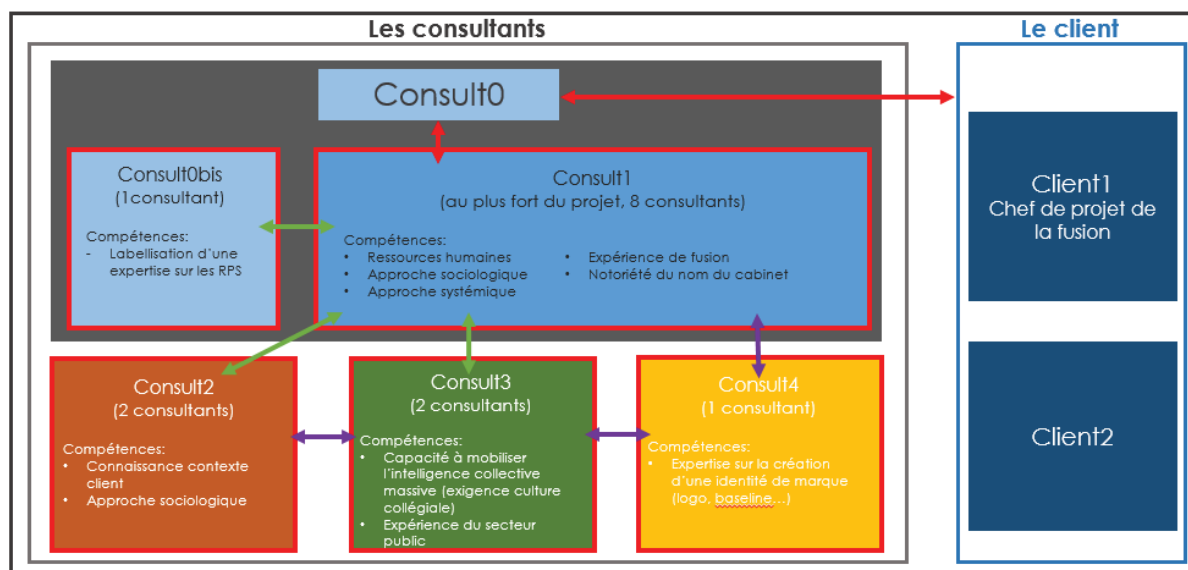


Schéma 2 - Les relations et ressources de chaque acteur du groupement de cabinets intervenant sur le projet de fusion des deux instituts de recherches scientifiques. Illustration réalisée par Romane Loiseau, le 12 avril 2019.

Comme le souligne Norbert Alter, « l'ensemble de ces compétences sont échangées et mobilisées à des finalités collectives »⁶⁰, celles du client, mais se conjuguent également à des finalités propres aux intérêts de chacun des acteurs. Ces intérêts peuvent diverger. Cependant parce que nous sommes dans la configuration d'un métier de service, dont la notoriété dépend de la qualité du service effectué même s'il n'existe juridiquement pas d'obligation de résultat, et que l'ensemble des partenaires ont engagé leur marque signant ainsi leur interdépendances, ces alliés vont devoir négocier prudemment entre eux tout au long du projet. Dans notre seconde partie nous allons donc nous pencher sur la nature et l'évolution des relations entre les cabinets partenaires suite à la confrontation de leurs intérêts et de la demande client.

⁶⁰ ALTER Norbert, 2009, *Op. Cit.*

Partie 2 – Devenir partenaires en conseil, une expérience de recouplement et de négociations d'enjeux individuels soumis à une contrainte commune, la demande client

Une fois que le marché est remporté et la contractualisation des partenaires effectuée, le système de coopération, pour répondre aux besoins du client, s'enclenche. Lorsqu'il s'agit d'un groupement affiché comme le cas du projet de fusion des deux instituts publics de recherches scientifiques, tous les partenaires sont engagés de manière égale vis-à-vis du client. C'est notamment le cas pour la gestion de l'image, comme nous l'avons vu précédemment, leur niveau de responsabilité peut varier en fonction du contrat qui régit leurs relations partenariales. Dans le cas où la responsabilité est commune, ou répartie, les cabinets partenaires deviennent dès lors interdépendants. Ils doivent s'organiser et répartir les activités pour répondre conjointement et collectivement aux besoins du client. Les modalités de gouvernance et la distribution des rôles sont souvent réfléchies et discutées en amont de la rédaction de la proposition commerciale. Les acteurs du partenariat « négocient »⁶¹ et s'accordent sur les pratiques communes à déployer lors du projet. Dans le cadre du projet de fusion, les initiateurs du groupement, à savoir Consult1 et Consult2 souhaitaient mettre en place une « organisation collégiale »⁶². Pour mieux comprendre ce phénomène et les dynamiques qu'il implique il est important de se pencher sur sa définition. Selon Emmanuel Lazega, il s'agit d'une « action collective entre pairs qui se distingue de l'action collective dans un milieu fortement hiérarchique »⁶³. Contrairement au système bureaucratique hiérarchique, « tous les membres ont le droit de participer à la définition des règles du jeu. Elles sont gouvernées par des objectifs et des résultats, non par la gestion du «process» et les procédures standards tayloriennes »⁶⁴ et serait « fondée presque exclusivement sur l'idée de contrat volontaire et de consensus formel »⁶⁵. Pour Emmanuel Lazega, cette définition n'est pas suffisante. En effet, selon lui à la théorie wébérienne il faut ajouter une lecture structurale du phénomène collégial. Le fonctionnement de la collégialité repose sur ce qui, pour les penseurs du modèle bureaucratique a longtemps été considéré comme des « obstacles à l'action collective »⁶⁶ à savoir les « relations

⁶¹ ALTER Norbert, 2009, *Op. Cit.*

⁶² LAZEGA Emmanuel, Le phénomène collégial: Une théorie structurale de l'action collective entre pairs, *Revue Française de Sociologie*, Vol. 40, N° 4. (Oct. - Dec., 1999), p. 639-670.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ *Ibid.*

mutliplexes »⁶⁷. « Ces relations deviennent le fondement d'une discipline sociale qui aide les membres à coopérer, c'est-à-dire à échanger, à se mettre mutuellement sous pression, à se surveiller, à se sanctionner, à choisir des dirigeants et à négocier des valeurs précaires. »⁶⁸. C'est cette lecture structurale de la collégialité qui permet de comprendre les mécanismes conjoints de solidarité et de contrôle qui s'exerce entre les acteurs.

La collégialité est donc une structure qui implique des principes de fonctionnement mouvants en fonction des relations des différents pairs. Cependant, ces consensus établis peuvent aussi faire face à des facteurs externes (client, contrat...) ou à une évolution des circonstances (gestion du budget, priorisation du client...), des paramètres prévus en amont peuvent être revisités. Cela peut remettre en cause les acquis ou positionnement de certains acteurs au sein du projet, provoquer des tensions entre partenaires et nécessiter de nouvelles négociations (Chapitre 1). Si le positionnement vis-à-vis du client est une source de négociation, la mise en place de pratiques de travail collectives en est une autre. En effet, dans un projet d'aussi grande envergure, comportant de nombreux acteurs, la formalisation de méthodes et de rites au sein de l'équipe projet semble s'imposer pour assurer un suivi de qualité. Toutefois, même si la profession du métier de consultant requiert une certaine capacité d'adaptation.⁶⁹ Il semblerait que l'imposition d'un certain cadre de travail n'entre pas toujours en accord avec la culture du métier. Difficultés qui sont d'autant plus complexes à surmonter dans un milieu professionnel qui ne permet pas toujours d'avoir le temps de s'organiser en interne (Chapitre 2). Ainsi, ce sont l'ensemble de ces jeux d'acteurs qui s'inscrivent dans un environnement plus ou moins contrôlé par les acteurs, où s'entremêlent leurs ressources, leurs enjeux et leurs identités que nous allons essayer d'analyser et de comprendre à travers l'exemple du projet de fusion des deux instituts publics de recherche scientifique.

Chapitre 1. Une coopération négociée entre les différents cabinets partenaires

En parallèle de la rédaction de la proposition commerciale, les cabinets ayant décidé de se regrouper discutent des conditions partenariales contractuelles, qui donnent lieu au contrat régissant leur rapport. Dans le cadre du projet de fusion il s'agit d'un contrat de sous-traitance. L'ensemble des cabinets partenaires ; Consult 1, Consult 2, Consult 3 et Consult 4 sont des sous-traitants du cabinet Consult 0 (cf Annexe 4). Les cabinets partenaires négocient également

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ BOURGOIN Alaric, *Les Équilibristes. Une ethnographie du conseil en management*. Paris, Presses des Mines, coll. « Sciences sociales », 2015, 308p.

entre eux, selon un certain nombre de paramètres que nous aborderons, leurs modalités de gestion et la répartition des chantiers en amont du projet. Au sein du groupement de partenaires étudié, les acteurs ayant une forte connivence et plusieurs intérêts en jeu ont décidé de fonctionner en « organisation collégiale »⁷⁰. Si ces accords peuvent faire l'objet d'une formalisation (contrat, charte...) ils restent généralement en l'état de simples accords oraux (note de bas de page citation d'un entretien). Seul le contrat reliant les différents acteurs, soit un accord juridique, officialise la forme du regroupement. Il peut, tout comme certaines demandes spécifiques du client, indirectement impacter l'organisation choisie initialement en faisant évoluer le positionnement des acteurs au sein du projet⁷¹. Cependant, il semblerait que ces positionnement n'évoluent pas seulement selon des facteurs externes, mais également selon les convictions et intérêts des acteurs qui peuvent se confronter voire s'opposer tout au long du projet.

1.A Une négociation en amont du projet

Le groupement que nous étudions illustre ce qu'Emmanuel Lazega et James.A Waters ont nommé le « phénomène collégial »⁷². En effet, les acteurs se sont regroupés et ont accepté de prendre le risque collectivement de « partager les profits et les pertes dans le cadre d'une entreprise commune »⁷³ sur le projet de fusion des deux instituts de recherche. Comme l'explique la directrice de Consult 1 :

« Le partenaire il est en philosophie avec toi dans une approche commune, il partage le risque, il est en co-élaboration d'une solution »⁷⁴

Directrice associée Consult 1

Paradoxalement, comme nous avons pu le présenter en première partie, chacun des partenaires détient une socialisation professionnelle distincte - ce qui l'amène à développer un certain regard et à appliquer certaines méthodologies - et poursuit des intérêts propres à son modèle économique. Leurs stratégies d'action peuvent donc être amenées à se différencier. Cependant, en s'associant dans le cadre d'une prestation de service, dont la satisfaction dépend du client, les acteurs sont devenus interdépendants. Chaque décision prise individuellement impacte donc

⁷⁰ LAZEGA Emmanuel, « Le phénomène collégial: Une théorie structurale de l'action collective entre pairs », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 40, N° 4. (Oct. - Dec., 1999), p. 639-670.

⁷¹ Cf schémas de conclusion de ce chapitre inspirés des schémas présentés dans l'ouvrage de OSTY Florence, UHALDE Marc et SAINSAULIEU Renaud, *Les Mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, Paris, La découverte, 2007, 408p.

⁷² LAZEGA Emmanuel, 1999, *Op. Cit.*

⁷³ *Ibid.*

⁷⁴ Entretien du 15 avril 2019, *Op Cit.*

l'ensemble des acteurs, ce qui les place tous plus ou moins sur un même pied d'égalité. Pour que les intérêts de chacun, dont celui du client, soient servis, les acteurs du groupement doivent prendre des décisions consensuelles⁷⁵, ce qui les invite nécessairement à être dans le dialogue. Lors de leurs premiers échanges, les différents partenaires ont collaboré ensemble à la rédaction de la proposition commerciale. Néanmoins, comme le directeur associé de Consult2 et la directrice associée de Consult1 le précisent, si certains partenaires comme Consult0bis, Consult3 et Consult4 sont venus compléter l'offre sur des sujets précis, la co-élaboration de la réponse a surtout été prise en charge par Consult1 et Consult2:

« Nous on est co-répondants, les autres ont amené des contributions dans la manière d'appréhender certains lots. Mais nous en plus on était les apporteurs d'affaire pour eux dans le sens où on leur a proposé le projet. Ils étaient seulement sur des bouts. La co-réponse c'est surtout Consult1 et Consult2 qui l'ont réalisé. »⁷⁶

Directeur associé Consult2

« On a surtout été cinq à écrire la propale, des membres de Consult1 et Consult2. Après il y a eu des contributions du fait des partenariats multiples. Consult3 a contribué sur une partie, et Consult4 a fait son petit bout. Avec eux, on a surtout fait des réunions d'ajustements, on n'a pas toujours été là pour écrire tous ensemble. »⁷⁷

Directrice associée Consult2

Au-delà de cette distinction, la nature contractuelle les reliant et l'envergure du projet vont naturellement redistribuer les rôles et remettre en question ce caractère consultatif. L'organisation du groupement se formalise juridiquement par la mise en place de relations contractuelles entre les partenaires qui établissent les obligations et responsabilités communes des acteurs. Le format contractuel choisi peut générer une hiérarchisation des partenaires vis-à-vis du client. Dans les pratiques courantes en conseil, les partenaires s'associent généralement sous deux formes ; la co-traitance ou la sous-traitance. Il est important de bien distinguer les deux termes car ils n'engagent pas les acteurs au même degré sur un projet. Dans un système de co-traitance, l'ensemble des cabinets constitue un seul candidat. Cela signifie que chaque acteur est responsable à minima de l'exécution de la partie du marché qui lui est attribué face au client. Dans un système de sous-traitance, comme c'est le cas sur le projet que nous étudions,

⁷⁵ LAZEGA Emmanuel, 1999, *Op. Cit.*

⁷⁶ Entretien du 6 mai 2019, *Op Cit.*

⁷⁷ Entretien du 13 mai 2019, *Op Cit.*

il existe au contraire deux strates d'acteurs ; le répondant, qui est le candidat officiel et qui est responsable de la bonne exécution de la prestation vendue. Il s'agit ici du cabinet Consult0. Et le ou les sous-traitants, à savoir Consult0bis, Consult1, Consult2, Consult3 et Consult4 qui fournissent un certain savoir-faire mais contre qui l'acheteur ne peut pas se retourner juridiquement en cas de défaillance. Pour des raisons de simplification administrative les cabinets privilégient la sous-traitance. Ce format peut générer des négociations financières entre les différents prestataires par la suite. En effet, les modèles économiques de chacun des prestataires peuvent varier et impacter la répartition financière comme nous en fait part la directrice associée de Consult 1 :

« Dans le contrat de prestation Consult2 nous a demandé s'il y avait des peines et soins... C'est un différentiel entre leur taux de facturation au client et le taux réel qu'ils touchent. Là dans le deal Eric avait émis le souhait d'être à parité et donc ça a fait partie d'une discussion qu'on a dû avoir avec notre dirigeant. On a négocié, il n'y a pas eu de peines et soins mais leurs honoraires ont été capés, c'est-à-dire qu'au-delà d'un certain seuil de l'enveloppe c'est plafonné. »⁷⁸

Directrice associée Consult1

Et plus indirectement il peut engendrer une redistribution du positionnement de chacun des acteurs. Ainsi, puisque Consult0 ne fournit aucune ressource humaine à proprement dite, ce sont les directeurs de Consult1, filiale de Consult0, qui vont officiellement porter la responsabilité juridique du projet, impliquant alors une prise de risque supplémentaire pour eux, puisque c'est le nom de leur cabinet qui sera publiquement affiché que ce soit en interne auprès des instances ou dans la presse. Dans l'analyse d'Emmanuel Lazega⁷⁹, les contrats entre partenaires peuvent être davantage détaillés et préciser les règles et engagements que chacun des acteurs doit respecter. Ce niveau de détails n'a pas été mentionné dans le projet étudié. Il semblerait que cette pratique, soit peu répandue en conseil. Lorsqu'elle existe, elle provient généralement d'une demande du client, souhaitant sécuriser les relations entre ses différents prestataires, comme nous le confie la directrice associée de Consult1 qui en a vécu l'expérience lors d'une de ses précédentes expériences :

« Dans l'expérience de ce précédent projet de fusion on était à parité. Pas à parité d'honoraire, pas d'équipe mais de solidarité dans le delivery. Le client nous a dit « vous êtes deux cabinets à avoir répondu, vos deux réponses sont pertinentes et complémentaires on vous achète tous les deux. On ne veut pas de conflits d'intérêts entre vous. » Ils nous ont donc

⁷⁸ Entretien du 15 avril 2019, *Op. Cit.*

⁷⁹ LAZEGA Emmanuel, 1999, *Op. Cit.*

fait signé une charte dans laquelle il était inscrit que l'on était co-solidaires, on devait donc respecter certaines règles. Ça voulait forcément dire qu'on était une communauté si ce n'est d'intérêt, dans laquelle on devait partager une loyauté, une intégrité, une éthique et une philosophie d'opérer dans le système qui devaient être identiques. »⁸⁰

Directrice associée Consult1

Sur le projet de fusion étudié, tandis que Consult1, sans forcément le désirer en amont devient la première interface du client, les différents chantiers se déclinent. Parmi ces chantiers il existe des chantiers transverses - la communication, la mobilisation culturelle, la marque-institut, la prise en charge des RPS, etc... - et des chantiers d'organisation spécifiquement liés aux trois grandes directions principales à savoir la Direction de l'Innovation et de la Recherche, la Direction de l'Appui aux Politiques Publiques et la Direction des Ressources. Il semble difficile d'imaginer l'ensemble des consultants intervenant sur tous les chantiers. Dans un souci d'efficacité il est donc rapidement décidé de procéder à une division des sujets. Cette répartition est réalisée rationnellement suivant les compétences de chacun des acteurs⁸¹; Consult4 se concentre sur le chantier de la Marque Institut, Consult3 sur la mobilisation culturelle et Consult0bis sur les risques psychosociaux. Consult2 détient une expertise plus généraliste qui se rapproche de celle de Consult1. Ces deux acteurs s'apparentent donc à ce que François Bourricaud nomme « des associés rivaux condamnés à vivre ensemble »⁸². Par « associés rivaux », François Bourricaud entend « une situation où des partenaires se perçoivent à la fois comme solidaires pour la réalisation d'une tâche, pour la défense de certains intérêts, et comme antagonistes, puisque l'avantage collectif qu'il s'agit de conquérir ou de préserver se répartit ultérieurement entre les intéressés, non par l'application d'une règle de partage univoque, mais selon la force de contrainte, de persuasion ou de chantage dont les associés disposent les uns à l'encontre des autres. »⁸³ Ainsi, les acteurs coopèrent sur un sujet bien qu'ils pourraient être amenés à être en concurrence. Cette rivalité aurait pu survenir lors de la répartition des chantiers et des rôles. Toutefois au vue du positionnement induit par le contrat juridique et selon les souhaits et capacités des consultants, les rôles se sont équilibrés naturellement et par le biais de négociation parfois sous-entendue. En effet, lorsque la directrice de Consult1 prend conscience qu'elle va se retrouver en position de pilotage, place stratégique au sein du projet, elle décide en contrepartie⁸⁴ de laisser à Consult2 les chantiers de réorganisation les plus stratégiques pour

⁸⁰ Entretien du 15 avril 2019, *Op. Cit.*

⁸¹ DURKHEIM Emile, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 2013, 416p.

⁸² BOURRICAUD François. *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris, Pion, 1961, 423p.

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ MAUSS Marcel, 2012 *Op. Cit.*

le déploiement du futur institut, à savoir la Direction de l'Innovation et de la Recherche et la Direction de l'Appui aux Politiques Publiques :

« Dans une gestion de fusion, c'est bien que les clients aient un interlocuteur dédié. Du coup avec Consult2 on a discuté et on s'est dit bon la Direction Sciences et Innovations a des besoins, ça ferait sens que ce soit Isabelle l'interlocutrice car elle connaît bien le champ scientifique et, elle sera une interlocutrice légitime et naturelle. Le cœur du réacteur qu'est la science on le confie donc à un externe, ce n'est pas neutre de lui confier le cœur. Deuxième cœur la DGD EAPP, on demande à Eric s'il est à l'aise avec, il dit oui en plus l'un des dirigeants était son ancien client. Les deux dimensions centrales du projet sont confiées à deux externes, ce n'est pas neutre. Mais bon il leur fallait quelque chose d'acceptable. »⁸⁵

Directrice associée Consult1

« Avec Isabelle on a pris la partie plus scientifique et on a laissé à Consult1 la partie plus fonctionnelle, qui en fait est très proche de ce que l'on peut retrouver dans n'importe quelle organisation. C'est là qu'il y avait besoin de plus de ressources. Ça c'était la répartition en termes d'activités. Et puis sur la partie fonctionnelle ça nous intéressait moins... »⁸⁶

Directeur associé Consult2

*

Malgré une contractualisation qui oriente les rôles de chacun, le groupement cherche à respecter les principes de la collégialité c'est-à-dire maintenir un cadre au sein duquel dialoguer et permettant de contrôler les actions de chacun. Ils décident ainsi très rapidement de mettre en place des réunions d'équipe pour établir un temps d'échange, de contrôle et de négociations sur le projet. Ces temps doivent notamment permettre de maîtriser les zones d'incertitudes et de conflits éventuels sur le projet. Cependant, même si les acteurs ont établi des répartitions et des règles de fonctionnement en amont, il semblerait que des facteurs comme la demande client ou les convictions et intérêts propres à chaque partenaire génèrent une évolution du positionnement des acteurs associés à une bascule du pouvoir.

1.B Un projet sans cesse renégocié

Bien que les différents partenaires aient établis des principes de fonctionnement en amont, il semblerait que les prescriptions du client, associées à un cadre de régulation des relations entre partenaires relativement vagues aient généré une évolution dans le positionnement des acteurs. Ainsi, une fois les chantiers répartis, les différents prestataires qui

⁸⁵ Entretien du 15 avril 2019, *Op Cit.*

⁸⁶ Entretien du 6 mai 2019, *Op Cit.*

avaient à cœur le souhait d'être officiellement tous affichés auprès du client ont dû se conformer à sa demande. En effet, très rapidement le client a fait part de son désir de n'avoir qu'un seul interlocuteur :

« J'ai la conviction qu'il faut mettre face aux clients les personnes porteuses des enjeux. Mais très vite quand j'ai vu notre commanditaire principal j'ai compris qu'il allait falloir faire autrement. Il nous a dit « rassurez nous il y aura bien qu'un seul interlocuteur pour toute la durée du projet ? ». On lui a dit oui, mais on lui a aussi dit qu'il faudrait nous autoriser à mettre les interlocuteurs dédiés lorsqu'il y aurait des problématiques précises. Après avant tout il fallait le rassurer et mettre un nom, et le nom c'était le mien. »⁸⁷

Directrice associée Consult1

Puisque Consult1 portait la marque Consult0, et qu'aucun des autres partenaires ne détenaient réellement les compétences de pilotage, il fut naturel de désigner la directrice associée de Consult1 comme interlocutrice privilégiée du commanditaire. Si ce point, a été respecté et accepté par l'ensemble des partenaires il semblerait qu'il ait lors du projet fait évoluer les ressources détenues par chacun des partenaires. Ce positionnement a notamment été renforcé par le rôle de *Project Manager Officier*⁸⁸ attribué à Consult1. Ces deux rôles ont permis aux consultants de Consult1 de prendre place dans les instances phares du projet – ce sont en effet les consultants de Consult1 qui participent aux comités stratégique – et de devenir les principaux référents pour l'ensemble des partenaires. En tant que coordinateur, il s'informe régulièrement auprès des différents prestataires de l'avancée des chantiers, des problématiques rencontrées et diffuse l'information auprès des autres membres du projet. Cependant, il reste bien le seul contact entre les différents partenaires, Consult0bis, Consult3, Consult4 et Consult2 ne sont jamais en relation directe :

« Je vois qu'il y a différents intervenants qui environnent Véronique. Elle a ce très bon réflexe d'être au contact et de tenir au courant. Nous on est très peu en contact avec les autres partenaires. On s'est vu sur la propale, on s'est vu sur quelques réunions mais pour l'instant très peu. Mais c'est aussi lié au fait que notre intervention n'ait pas vraiment démarré. »⁸⁹

Directeur associé Consult3

⁸⁷ Entretien du 15 avril 2019, *Op Cit.*

⁸⁸ Selon l'OPIIEC il « réalise des missions de structuration et d'assistance au pilotage de projets. Il intervient soit directement dans un projet auprès du chef de projet, soit pour le compte d'une direction pour un suivi transversal du portefeuille de projets. » [en ligne] : <https://referentiels-metiers.opiiec.fr/fiche-metier/90-pmo>

⁸⁹ Entretien du 21 mai 2019, *Op Cit.*

« Véronique elle fait du be to be. On n'a aucun contact avec Consult3 et Consult4, on a fait une séance de travail c'est tout. On n'a pas parlé de nos fonctionnements. »⁹⁰

Directrice associée Consult2

Ces nouveaux rôles lui octroient des « ressources sociales »⁹¹ supplémentaires qui viennent enrichir son « statut ». Au sens d'Emmanuel Lazega, le « statut » est un titre qu'un acteur au sein d'un système coopératif peut acquérir une fois qu'il cumule des ressources nécessaires à la production.⁹² Consult0bis, Consult3 et Consult4 semblent accepter et adhérer à cette répartition du pouvoir. En effet, ils interviennent sur des problématiques spécifiques qui de par leur nature ou leur planification dans le calendrier ne nécessitent pas forcément le besoin d'être en relation avec les autres prestataires. Par exemple, les débats concernant l'hybridation des cultures ont été à plusieurs reprises repoussés, voire remis en question, dans le calendrier du client, ce qui a éloigné un temps Consult3 du déroulement du projet. Pour Consult4, son expertise porte sur l'identité de marque, un aspect spécifique qui selon la prestataire ne nécessitait pas le besoin d'être en relation avec les autres prestataires. L'ensemble de ces partenaires détiennent donc une forme de monopole, que ce soit la maîtrise de l'outil pour Consult3 ou la maîtrise d'un segment spécifique pour Consult0bis ou Consult4, qu'aucun autre partenaire ne pouvait prétendre maîtriser aussi légitimement. Ce monopole sécurise leur valeur ajoutée et leur « statut » au sein du groupement.

La parcellisation des rôles semble davantage préoccuper Consult2, qui s'apparente à un véritable « associé-rival »⁹³ de Consult1. Leur offre de service est approximativement similaire. Sa valeur ajoutée réside dans son approche sociologique, également détenue au sein de Consult1 par une directrice associée, et sa connaissance poussée du contexte client. En tant que premier apporteur d'affaire⁹⁴ et ayant participé en totale coopération avec Consult1 à l'élaboration de la proposition commerciale, ce dernier exprimera à plusieurs reprises son regret de ne pas avoir été aligné avec la méthode adoptée dès le départ :

« Au départ on était vraiment quatre, Eric, Paul, Véronique et moi et on a travaillé sur une relative co-construction même si une partie nous a totalement échappé. Il s'agit de la

⁹⁰ Entretien du 13 mai 2019, *Op Cit.*

⁹¹ LAZEGA Emmanuel, 1999, *Op. Cit.*

⁹² *Ibid.*

⁹³ BOURRICAUD François. 1961, *Op Cit.*

⁹⁴ Définition : L'apporteur d'affaires est un intermédiaire qui en exécution d'une entente avec un commerçant, un industriel ou un groupe, prospecte un marché pour leur amener une nouvelle clientèle ou de nouveaux fournisseurs. En compensation l'apporteur d'affaires peut recevoir une commission. Cette activité ne crée aucun risque pour aucune des parties : si aucune relation d'affaires n'aboutit, aucune commission n'est due, Dictionnaire juridique [en ligne] : <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/apporteur-d-affaires.php>, consulté le 9 août 2019.

mobilisation culturelle. Ce sont des principes auxquels Eric et moi n'adhérons pas, une vision de la culture qui est fautive, enfin qui est erronée de notre point de vue. On trouve ça très top-down. Ça reste quelque chose d'industriel qui ne correspond en plus pas du tout à cette culture institutionnelle. »⁹⁵

Directrice associée Consult2

et d'avoir le sentiment d'être mis à l'écart sans participer davantage aux instances décisionnelles ou aux événements marquants du projet sur le projet :

« On déjeunait avec Eric et un ancien client avec lequel on a bossé, et je savais très bien qu'on était dans la cantine des dirigeants de Consult1. Et qui je vois, notre commanditaire qui attendait quelqu'un. Donc je vais le saluer car on se connaît bien. Et là j'ai dit à Eric « tu te rends compte qu'on ne la jamais rencontré dans le projet », ou si mais deux fois et dix minutes. Il y a un vrai déséquilibre. Nous on n'a jamais eu accès au commanditaire. On accompagne les directions qui elles-mêmes ne sont pas des commanditaires, celle que j'accompagne la plupart du temps elle me dit « je comprends rien à leur machin ». J'exagère un petit peu, mais elle peut rien, elle ne peut pas peser sur la commande, sur l'orientation. Sa légitimité a elle c'est d'être porte-parole du commanditaire, il n'y a pas d'endroits où on peut aller nous. L'acteur fort c'est l'acteur qui peut être porte-parole de sa discipline, de ses dirigeants, de son commanditaire. Véronique elle était à tous les endroits de porte-parole, de ses commanditaires. Toi t'es là dans ta petite contingence à toi et il n'y a pas de possibilité. »⁹⁶

Directrice associée Consult2

Ce qu'expriment les consultants de Consult2 peut s'apparenter au sentiment d'être dépossédés d'une offre qu'ils ont pourtant co-construit avec Consult1. En effet, s'ils ont accepté certains points comme l'intégration de Consult3, malgré quelques réticences idéologiques, au fil des semaines et des mois, leur ressource fondamentale à savoir la connaissance du contexte et de la culture client, s'amenuise. Emmanuel Lazega évoque ce phénomène en expliquant que « le statut dérivé de la connaissance et de l'expérience est fragile ; les connaissances peuvent devenir rapidement obsolètes. »⁹⁷ Si dans notre cas les connaissances ne sont pas obsolètes, elles sont appropriées par les consultants de Consult1 au fur et à mesure des semaines et des mois passés auprès du client.

Au sein d'une organisation collégiale, comme souhaitée en amont du projet, les statuts sont normalement répartis entre les acteurs. « Le rôle de leader est diffus »⁹⁸ - ici selon les expertises

⁹⁵ Entretien du 13 mai 2019, *Op Cit.*

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ LAZEGA Emmanuel, 1999, *Op. Cit.*

⁹⁸ *Ibid.*

- ce qui assure un certain équilibre du pouvoir et une forme de démocratie au sein du groupement. Cependant, dans un contexte économique de « solidarité limitée »⁹⁹ où chacun des acteurs sert ses propres intérêts, si certains comme Consult0bis, Consult3 et Consult4 réussissent à maintenir leur statut grâce à l'hétérogénéité de leurs pratiques, Consult2 perd peu à peu ses ressources au profit de Consult1. Ce dernier rassemble ainsi les ressources « d'expertises », de création des règles de fonctionnement, de contrôle de l'information, de l'attribution financière de par sa place de répondant principal et des « relations professionnelles »¹⁰⁰ privilégiées avec le client ce qui lui permet de s'affirmer comme le leader du projet aux yeux des autres partenaires et du client.

Cette position d'influence favorise le déploiement des méthodes de Consult1 auprès du client, notamment sur les formats de livrables délivrés. Ces derniers sont parfois questionnés par Consult2 qui estime que certains livrables ne correspondent pas à la culture des clients et n'auront donc pas l'impact escompté. Au-delà des livrables, Consult2 qui est régulièrement présent aux réunions d'équipes se permet régulièrement d'intervenir au sujet des méthodologies évoquées, créant parfois quelques tensions au sein de l'équipe, comme le contenu d'un séminaire...

« Après le séminaire du 1^{er} avril qui était... bon bref (rires). Là aussi il y a eu beaucoup de travail fourni dessus et pas beaucoup de pensée problématisante. Elle a fait quelque chose pour les présidents, ils ont bien pu communiquer ça c'est vrai. Par contre les soixante-dix personnes dans la salle non. Et ce n'était pas forcément notre objectif de départ »¹⁰¹

Directrice associée Consult2

⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰ OSTY Florence, UHALDE Marc et SAINSAULIEU Renaud, 2007, *Op. Cit.*

¹⁰¹ Entretien du 13 mai 2019, *Op Cit*

...ou le déploiement d'une méthodologie pour réaliser une analyse complémentaire au sujet des risques psychosociaux :

Lundi 20 mai 2019 – Réunion d'équipe

Comme tous les lundis nous nous réunissons dans la salle de réunion pour faire le point hebdo des avancées des différents chantiers. A cette période de l'année l'essentiel de l'activité va se porter sur l'élaboration du plan d'accompagnement. Ce dernier sera justifié par le croisement de plusieurs analyses ; d'impacts, psychométriques et d'activités métier. A ce jour, l'analyse d'impacts et l'étude psychométrique ont été réalisées. Il reste à produire l'activité métier et à réaliser un certain nombre d'entretiens avec les populations les plus sensibles. Concernant ces dernières nous devons réaliser des entretiens psycho-sociaux. L'objectif de la réunion de ce lundi est d'expliquer la démarche à l'ensemble de l'équipe, en présentant les populations retenues, la méthodologie et le calendrier.

Etaient présents à la réunion des membres de Consult1, Consult0bis et Consult2.

Une consultante de Consult1 commence la présentation. Très rapidement la directrice associée de Consult2 questionne et fait des remarques sur les tableaux présentés « si vous présentez cela sans explication c'est illisible pour le client ». On sent la consultante se crispier, elle poursuit cependant ses explications.

L'autre sujet qui viendra rapidement alourdir l'atmosphère de la réunion est celui de la méthode. Seulement deux des cinq consultants directement concernés par le sujet sont formés à la réalisation d'entretien psycho-sociaux. Nous sommes trois à devoir en l'espace de 10 jours comprendre en quoi ils consistent. Des questions se posent en termes de légitimité, de compétences. La consultante de Consult0bis, concernée par le sujet ainsi que la directrice associée de Consult2, questionnent et remettent en cause la méthodologie présentée. La consultante de Consult1 tente de justifier les choix réalisés. Elle explique notamment que le budget n'est pas suffisant pour réaliser cette prestation sous le format proposé. Alors que la réunion avait pour objectifs de répartir les tâches, elle se clôture avec l'idée qu'il est avant tout essentiel d'éclaircir la méthodologie.

Ces interventions, si je m'aperçois qu'elles peuvent générer quelques crispations chez les consultants de Consult1 porteurs des sujets, permettent de prendre le temps de questionner l'objectif de l'outil. En tant que consultante junior qui est plongée dans la production, j'apprécie ces temps de discussions qui me permettent de comprendre l'objectif des méthodes et d'en mesurer l'utilité. Cependant, si Consult2 réussit à avoir un certain écho jusqu'à la mi-mai, sa place au sein du collectif de projet se réduit drastiquement les semaines et mois suivants ; les deux directeurs associés sont moins présents dans les locaux de Consult1 et ne se présentent que rarement aux réunions d'équipe¹⁰².

*

Pour conclure ce chapitre nous vous proposons une lecture graphique, inspirée des schémas réalisés dans l'ouvrage *Les Mondes sociaux de l'entreprise*¹⁰³ pour comprendre l'évolution de « statut » des différents acteurs qui les amènent à changer de typologie d'acteurs au cours du temps. En amont et au démarrage du projet, Consult2 apparaît grâce aux ressources

¹⁰² Carnets de terrain – comparaison des notes prises lors des différentes réunions d'équipe, Cabinet Consult1 Paris 7^{ème} arrondissement, Romane Loiseau.

¹⁰³ OSTY Florence, UHALDE Marc et SAINSAULIEU Renaud, 2007, *Op. Cit.*

qu'il détient comme un « acteur de l'interface »¹⁰⁴, soit un acteur qui détient un certain pouvoir pour réussir à « maîtriser les segments d'environnements externes »¹⁰⁵ - ici réussir à être informés du projet de fusion – et à y « puiser des ressources pour la mise en œuvre »¹⁰⁶ - participer à la formation d'un groupement et partager ses connaissances de l'environnement client pour remporter le marché. Consult1, quant à lui se place davantage comme « l'acteur émergent »¹⁰⁷, au vue de ses expertises et du positionnement qu'il acquiert auprès du client. Cela lui permet de développer un jeu offensif et de se placer en tant qu'acteur fort au sein du groupement. En satellite périlient les trois autres acteurs qui s'apparentent davantage à des acteurs occasionnels, au sens où leur intervention est davantage ciblée ce qui entraîne un jeu stratégique plus « volatile et ciblé dans le temps. Ils développent des jeux limités plus pour préserver leur position que pour développer leur pouvoir dans l'organisation »¹⁰⁸. Les positionnements varient peu pour les trois derniers acteurs lors du projet, si ce n'est pour Consult3 qui a pu se sentir menacé lorsqu'il a été question de déplacer voire annuler les débats collectifs¹⁰⁹. En ce qui concerne les consultants de Consult2, comme nous avons pu le décrire en amont, ils ont eu le sentiment d'être dépossédés et écartés du projet. Au fil des mois, ils sont devenus des acteurs menacés au sein du groupement et un acteur occasionnel aux yeux du client qui avait connaissance de leur intervention sur certains sujets spécifiques.

¹⁰⁴ *Ibid.*

¹⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ *Ibid.*

¹⁰⁸ *Ibid.*

¹⁰⁹ Carnets de terrain - Avril 2019, Cabinet Consult1 Paris 7^{ème} arrondissement, Romane Loiseau

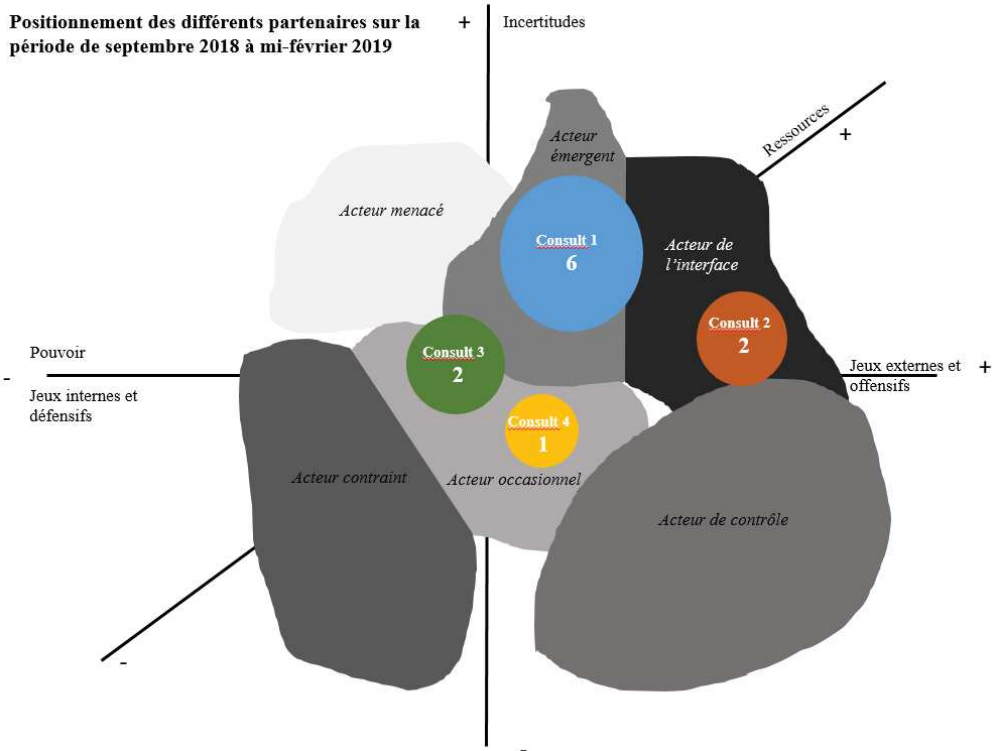


Schéma 3 - Le positionnement des différents cabinets partenaires du projet de fusion sur la période de septembre 2018 à mi-février 2019. Réalisé par Romane Loiseau le 26 juin 2019, inspiré des schémas présentés dans OSTY Florence, UHALDE Marc et SAINSAULIEU Renaud, Les Mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations, Paris, La découverte, 2007, 408p.

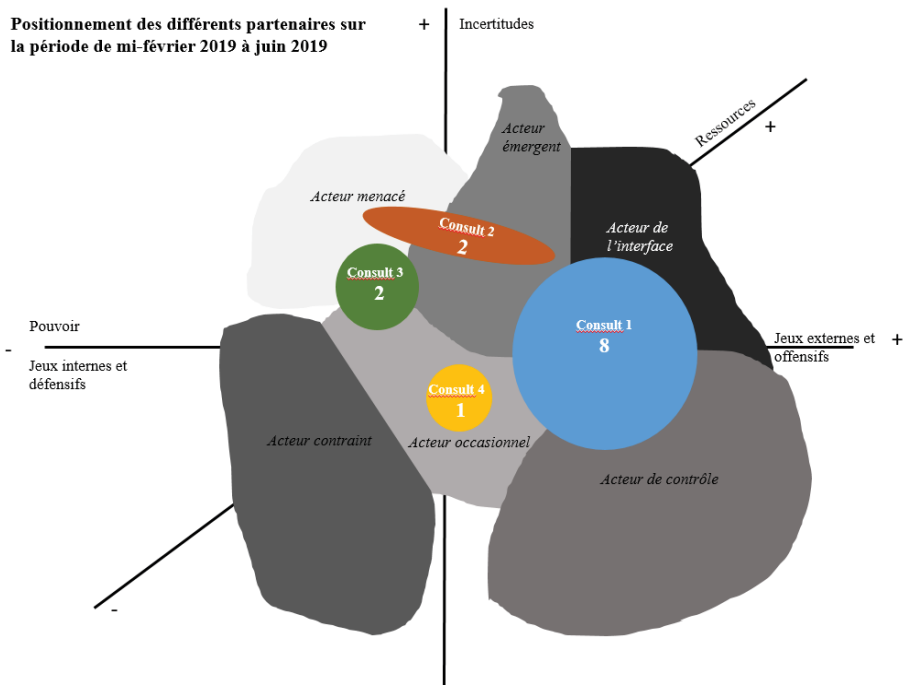


Schéma 4 - Le positionnement des différents cabinets partenaires du projet de fusion sur la période de mi-février 2019 à juin 2019. Réalisé par Romane Loiseau le 26 juin 2019, inspiré des schémas présentés dans OSTY Florence, UHALDE Marc et SAINSAULIEU Renaud, Les Mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations, Paris, La découverte, 2007, 408p.

Malgré des ressources et compétences professionnelles redistribuées, les acteurs du projet souhaitent poursuivre leurs coopérations. Conscients des forces employables et employées, ils ne peuvent dévaloriser leurs partenaires puisqu'ils présentent une offre intégrée qu'ils doivent défendre et argumenter tout au long du projet dans un exercice constant oscillant entre la justification et la légitimation. Au-delà des relations de pouvoirs qui peuvent engendrer certaines tensions, un projet aussi complexe peut également s'avérer difficile à mener du fait de la quotidienne et nécessaire coordination qu'il requiert. Une coordination qui peut s'avérer complexe du fait de la nature du projet, du nombre et de la variété des acteurs sollicités.

Chapitre 2. Une rigueur de coordination nécessaire qui ne fait pas toujours l'unanimité... mais entre qui ?

La répartition des chantiers et des rôles de chacun des partenaires est primordiale pour pouvoir lancer le projet. Cependant afin de coordonner ces travaux, les membres de l'équipe projet ont dû s'accorder autour de règles de fonctionnement pour faciliter le pilotage. Ces pratiques impliquent un certain degré de rigueur, l'utilisation d'outils spécifiques et des temps de partage d'informations. Elles n'ont pas toujours su trouver l'adhésion de l'ensemble des membres de l'équipe projet, compliquant donc parfois le suivi des chantiers ainsi que l'ambiance générale d'un projet déjà sous tension du fait du calendrier imposé. Cependant, contrairement à ce que l'on aurait pu imaginer, les tensions ne se sont pas cristallisées entre les différents partenaires mais au sein même de l'équipe de Consult1, équipe la plus conséquente numériquement. L'envergure et la nature de cette fusion étant nouvelle pour ce cabinet, les chefs de projet ont dû déployer de nouveaux modes de management et de nouvelles pratiques de coordination. Elles n'ont pas toujours fait l'unanimité au sein de leur équipe de consultants, rencontrant même parfois des comportements défensifs, qui pourraient s'expliquer par l'écart culturel qu'impliquaient ces nouvelles méthodes. Des temps d'échanges, d'explication ou tout simplement de vie d'équipe auraient peut-être pu faciliter l'appropriation ou l'amélioration de ces rituels, cependant ces temps ne semblent pas toujours réalisables dans le milieu du conseil.

2.A Le déploiement d'un management de projet spécifique, à l'épreuve des différences culturelles

Une transformation d'une telle envergure implique nécessairement le déploiement d'une gestion de projet. Le management de projet est défini selon le *Project Management Institute* comme « la mise en œuvre de connaissances, d'outils et de méthodes dans des activités projets

afin de satisfaire, voire de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet »¹¹⁰
Après discussions et négociations entre les différents partenaires il a été décidé de transmettre la responsabilité du pilotage de projet à Consult1 dont les consultants semblaient être les plus compétents pour gérer l'ampleur du projet. Dans notre situation, les enjeux des différents acteurs, s'ils peuvent, varier s'accomplissent à travers la réalisation du même objectif ; la réussite de la fusion des deux instituts de recherche. Pour cela, les chefs de projet doivent réussir à coordonner l'ensemble des chantiers entrepris, qui sont au nombre d'une trentaine. Cette coordination implique, en plus des activités de production de livrables, le suivi temporel et financier du projet¹¹¹. Il est en outre important de préciser que le secteur public induit des pratiques de gestion qui varient par rapport au secteur privé, notamment à propos de la gestion financière qui peut s'avérer particulièrement conséquente et chronophage :

« La gestion des unités d'œuvre est indispensable pour la gestion financière du projet... bon on n'était pas habitué... c'est vrai que c'était un peu lourd comme suivi. Il a fallu formater et jongler à travers tous nos tableaux Excel (rires), mais il fallait bien que quelqu'un le gère pour assurer l'équilibre financier de la fusion. »¹¹²

Directeur associé Consult1

Bien que le métier de consultant se soit historiquement fondé sur l'expertise de la gestion de projet tous les consultants ne sont pas amenés au long de leur carrière à manager des projets d'envergure impliquant des équipes aussi conséquente. En effet, comme nous l'explique un consultant junior de Consult1, au sein de ce cabinet il est d'usage de travailler à trois ou quatre sur une même mission. Ce projet de fusion s'avère beaucoup plus complexe à coordonner dans le sens où il rassemble plusieurs partenaires et implique au sein même d'un cabinet, Consult1, une dizaine de consultants. Les directeurs associés ont donc déployé un nouveau cadre de management de projet au sein de leurs équipes pour notamment favoriser la transmission et partage d'information afin de pouvoir assurer leur responsabilité de chef de projets à savoir tenir le planning et alerter les parties prenantes – clients ou consultants – en cas de changement d'orientation ou d'imprévu. Ce management s'est articulé autour du développement d'outils collaboratifs, de temps collectifs et d'une gestion du *staffing* spécifique, qui, comme nous le

¹¹⁰ Selon la définition du Project Management Institute in GAREL Gilles, *Management de projet et gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte, collection Repères, 2003, 128p.

¹¹¹ GAREL Gilles, *Management de projet et gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte, collection Repères, 2003, 128p.

¹¹² Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 16 avril 2019, avec l'associé de Consult1.

verrons, après avoir détaillé le contenu et l'utilité de ces méthodes, n'a pas toujours été accepté par les consultants.

Dès lors, plus le projet est conséquent et les acteurs différents, plus le risque de dispersion de l'information est grand. Afin de réduire ce risque les deux directeurs associés de Consult1 ont décidé de regrouper spatialement leur équipe de consultants qui étaient tous si ce n'est à temps plein, à mi-temps sur le projet de fusion, sur un plateau projet – nommé « warroom ».

Photo 1 de la "warroom" espace dédié aux consultants travaillant sur le projet de fusion du mois de janvier au mois d'avril 2019 - Photo prise en mars 2019

Le fait de se regrouper au sein d'un même espace doit en principe faciliter la diffusion de l'information. Cette proposition d'organisation n'a pas forcément bien été reçue par certains consultants qui ne se sont que très rarement installés sur le plateau projet :

« Le plateau projet je suis pour, quand on veut capturer des éléments du quotidien il est clair que cette modalité est la plus confortable. Après ce qui a été dommageable c'est la façon dont ça a été amené, c'était un peu comme une obligation et surtout dans ces moments ce qui est assez détestable c'est quand les gens jouent pas le jeu. Mais ça a été mal communiqué et je pense que

l'expérience que les gens avaient sur ce type de projet n'était pas suffisante pour comprendre le cadre et la rigueur de la coordination nécessaire. »¹¹³

Consultante manager Consult1

« ça dépend des modes de fonctionnement qui ont été établis et votés dans le cabinet, c'est le flex office et cette façon de travailler en confiance, de gérer son temps, de gérer son espace, c'est ce qu'on appelle l'autonomie. Le plateau projet a été imposé. Cela a été compliqué, voire conflictuel, moi j'ai très peu travaillé dans cette warroom, j'ai décidé de ne pas m'isoler du reste du cabinet car ça fait partie de notre vie de consultants d'être en contact avec le reste du cabinet c'est ce qui garantit nos convictions, notre intégrité »¹¹⁴

Consultante junior Consult1

« J'aime bien la mobilité de pouvoir changer de place tout le temps là avec le plateau on perdait ça. Et puis je ne voulais pas me faire trop bouffer par la mission étant à mi-temps. Si je m'étais installé là-bas j'aurais fait du full-time sur le projet, enfin j'aurais fait pas pu suivre mon autre client si Véronique pouvait m'alpaguer à chaque instant –t'es dispo à merci, donc voilà j'ai réagi comme ça. »¹¹⁵

Consultant junior Consult1

En plus du plateau projet, les directeurs associés ont également décidé d'investir l'espace avec le déploiement d'un management visuel¹¹⁶. Ce dernier était composé d'une part de l'affichage des grands jalons et événements par semaines et d'autre part du suivi détaillé des actions de chaque chantier. En tant qu'assistante PMO, rôle que m'avait attribué la directrice associée de Consult1, j'alimentais et mettais quotidiennement à jour ces murs. Convaincue par le management visuel que j'avais expérimenté précédemment au sein d'un stage, j'ai également entrepris de créer des tableaux de suivi visuels dédiés à certains chantiers. Cependant, j'ai constaté au fil des semaines qu'au sein de cette équipe de consultants les outils visuels étaient finalement très peu utilisés et ne servaient qu'aux personnes ayant un rôle transverse ou de pilotage.¹¹⁷ En parallèle de ce management visuel, nous avons ordonné le serveur afin que les consultants puissent rassembler leurs documents de travail et que ces derniers soient accessibles

¹¹³ Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 22 mai 2019, avec une consultante manager de Consult1.

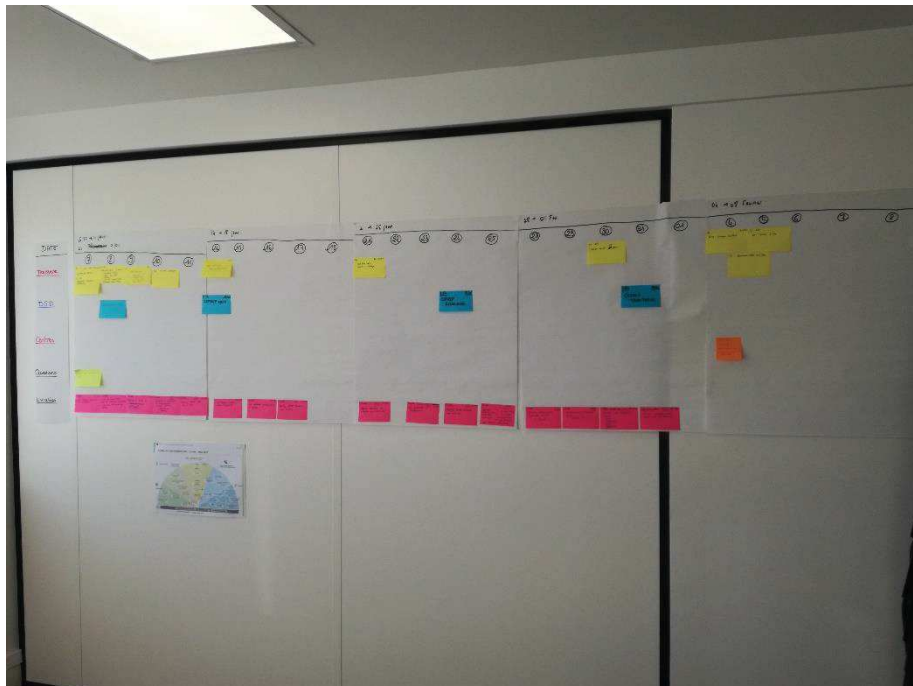
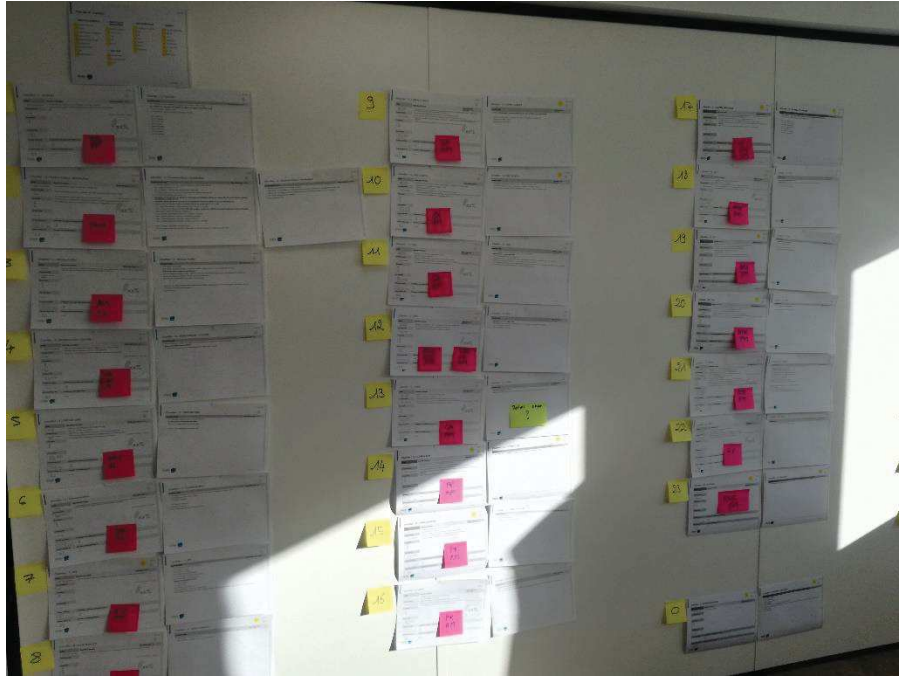
¹¹⁴ Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 28 mai 2019, avec une consultante junior de Consult1.

¹¹⁵ Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 29 mai 2019, avec un consultant junior de Consult1.

¹¹⁶ Selon HOHMANN Christian : une fois l'environnement de travail épuré de tout ce qui l'encombre et nuit à sa lisibilité, l'introduction de management visuel simple permet le contrôle rapide des flux d'informations, ainsi que la perception des écarts et des anomalies. Un moyen classique couramment employé sont les panneaux d'affichage papier ou électronique *in* HOHMANN Christian, *Lean Management : Outils, méthodes, retours d'expériences, questions/réponses*, Eyrolles, 2012.

¹¹⁷ Carnets de terrain – janvier, février et mars 2019, Cabinet Consult1 Paris 7^{ème} arrondissement, Romane Loiseau.

par tous. Les deux directeurs associés n'avaient pas accès au serveur et des copies régulières devaient leur être transmises sur clés. S'il a été envisagé de créer un *SharePoint* en commun avec le client, faute de temps et d'investissement, cet outil n'a jamais été mis en place.



Photos 2 et 3 - Le management visuel utilisé par les consultants sur le projet de fusion des deux instituts de recherche scientifique. Photos prises en février 2019

Les chefs de projets ont également instauré des temps collectifs. Ainsi, durant les quatre premiers mois du projet, nous avons tous les matins un « call » d'une quinzaine de minutes de planifié afin de partager les informations essentielles de la journée ou de la semaine. Ce call était complété par une réunion d'équipe organisée le jeudi en fin de journée. Cette réunion de deux heures qui réunissait l'ensemble des consultants actifs sur le projet avait en principe pour objectifs de faire un point macro sur les avancées des différents chantiers - qu'ils soient spécialisés ou transverses - d'informer l'ensemble des consultants sur les prises de décisions stratégiques et de répartir les responsabilités de chacun en cas d'ouverture d'un nouveau chantier. En réalité, ces réunions étaient également souvent l'occasion pour les différents directeurs d'échanger et de débattre sur les orientations et méthodologies utilisées. Bien que ces temps soient absolument nécessaires à la construction du projet, ils n'étaient officiellement pas inscrits à l'ordre du jour ni attendus par les autres consultants. Ainsi, alors qu'il était souvent difficile d'établir un cadre à cette réunion, ce dernier était très rarement respecté, ce qui a au fur et à mesure a engendré de l'agacement puis un désengagement de la part de plusieurs consultants :

« J'ai adhéré moyennement à ces réunionites, tous les jours avoir un point pour dire ce qui va ce qui ne va pas, c'est contraignant, ce n'est pas pratique et puis l'information passe pas forcément très bien. Pour certaines infos tout le monde doit être là, pour d'autres tout le monde n'a pas besoin d'être présent, donc il y a un sentiment de perte de temps aussi qui remet en question le modèle de tout le monde doit être informé de tout. Tout le monde n'avait pas besoin de cela. »¹¹⁸

Consultante junior Consult1

En tant qu'assistante PMO, j'étais au cœur de la mise en place de ces outils et de ces temps de coordination. Convaincue dans un premier temps des bénéfices que ce cadre pouvait apporter au projet, je ne comprenais pas les résistances qu'exprimaient les autres consultants. D'un autre côté, j'étais également très « agacée » par ces réunions du jeudi soir que je n'arrivais pas à cadrer malgré mes efforts – élaboration d'un ordre du jour, rappel des temps de parole de chacun...¹¹⁹ et qui alimentaient les critiques des consultants sur l'organisation de ce projet :

¹¹⁸ Entretien du 28 mai 2019, *Op. Cit.*

¹¹⁹ Carnets de terrain – Jeudi 17, 24 et 31 janvier 2019, Cabinet Consult1 Paris 7^{ème} arrondissement, Romane Loiseau.

Jeudi 21 mars – Réunion hebdomadaire d'équipe

Nous sommes quatorze à être réunis autour d'une grande table dans la waroom pour participer à cette réunion d'équipe. Il y a les deux consultants de Consult2, deux consultants de Consult3bis, un cabinet sollicité lors du projet pour son expertise journalistique et dix consultants de Consult1. Cette volumétrie est justifiée par l'organisation du séminaire des managers des deux instituts de recherche qui a lieu le 1^{er} avril. Nous voilà donc tous réunis autour d'un ordre du jour pré-établi et validé par la cheffe de projet qui doit permettre de faire le point sur l'avancée des différents chantiers et de rappeler les principales tâches à réaliser d'ici le 1^{er} avril. Cependant, très rapidement un échange assez tendu a lieu entre la directrice de Consult1 et les directeurs associés de Consult2. En effet, ces derniers réinterrogent le contenu de la journée et questionne le recours à un outil digital, deux points pourtant actés la semaine passée. Au bout de quinze minutes d'échange – non prévu à l'ordre du jour - Consult1 leur précise avec un ton légèrement agacé que « c'est bon, on en a assez discuté, le client a validé le contenu et le déroulé de la journée donc on avance ». Cet échange s'est principalement effectué entre eux, excluant peu à peu les autres consultants de la conversation et ainsi de la réunion collective. Dans un premier temps, les autres consultants se sont mis à traiter individuellement leurs mails ou à continuer leurs présentations. Puis au fur et à mesure que le temps passe, ils se sont écartés de la table et ont commencé à discuter entre eux, du projet mais également d'autres sujets. Il a alors été difficile pour la cheffe de projet de réussir à remobiliser l'ensemble de l'auditoire. Si elle a effectué quelques tentatives, elle ne s'est acharnée et a préféré poursuivre la réunion avec les personnes intéressées.

A la fin de cette réunion, qui ressemble en soit à de nombreuses autres réunions du jeudi, nombreux ont été les consultants, qui malgré l'heure tardive (19h30) sont restés pour discuter des modalités de cette réunion et exprimé leur lassitude et colère envers cette gestion de réunion « ça ne sert à rien d'être présents deux heures alors que seulement 10 minutes nous concerne ! » « il faut que les directeurs règlent leurs modalités d'intervention ailleurs ! » « la prochaine fois c'est sûr je fais autre chose... là je perds trop de temps » « il faut vraiment que l'on arrive à se tenir à l'ordre du jour et à faire respecter le timing, cette réunion déjà elle ne devrait même pas durer deux heures »...

Pour pallier à cet agacement généralisé, j'ai ainsi dans un premier temps, tenté d'articuler les différents outils pour que les consultants puissent eux-mêmes y trouver un sens. Je me suis inspirée de ma précédente expérience de projet, où la réunion d'équipe se réalisait en relation avec le management visuel. Mes deux tentatives furent de purs échecs, les consultants n'adhéraient pas à l'exercice¹²⁰ :

¹²⁰ Carnets de terrain – Jeudi 7 et 14 février 2019, Cabinet Consult1 Paris 7^{ème} arrondissement, Romane Loiseau.

Jeudi 7 février 2019 – Réunion hebdomadaire d'équipe projet

Peu avant 16h00, heure du début de la réunion hebdomadaire, j'ai décidé de profiter de l'absence de ma cheffe de projet pour initier un nouveau format de réunion, inspiré d'une de mes précédentes expériences en entreprise. Je veux essayer d'instaurer un stand-up meeting autour du management visuel. L'objectif est double, favoriser la participation de tous les consultants et donner du sens au management visuel.

Une fois que l'ensemble des consultants a été rassemblé dans la warroom, je leur ai expliqué que nous allions changer de format de réunion et que nous n'allions pas avoir besoin de nous installer autour de la table. Je leur ai donc demandé de s'approcher des panneaux de management visuel et ai proposé que chacun d'entre nous explique l'avancée de chacun de ses chantiers. Pour cela, je leur ai demandé d'écrire sur des post-it les principales rencontres réalisées et à venir avec le client en précisant les livrables que ces actions concernaient. Durant mon explication deux des cinq consultants présents avaient pris leur ordinateur. Au lieu de rester debout comme je l'avais demandé ils se sont assis sur des chaises et ont commencé à discuter entre eux. Après la présentation de la consigne je me suis permise de leur apporter des post-it afin qu'ils préparent leur intervention. Ils n'ont pas pris la peine de les regarder et se sont peu à peu retirés physiquement de la réunion en s'éloignant du management visuel et en retournant sur leurs mails. Les trois autres consultants, souriants et prêts à tester une nouvelle méthode ont suivi les règles et ont présenté à tour de rôle leurs avancées et principales échéances des semaines à venir. Une fois qu'ils ont eu terminé, je me suis tournée vers les deux autres afin de leur demander quelles étaient les informations qu'ils souhaitaient partager. Ils ont rapidement à l'oral expliqué leurs avancées, tout en jetant de temps à autre des regards à leur ordinateur. Ils n'étaient pas vraiment réceptifs à la réunion, sans doute pris par l'urgence de la production. J'ai ressenti cette expérience comme un échec. Mon objectif, en mobilisant physiquement les consultants était qu'ils se sentent concernés et valorisés par cette réunion. Or que la réunion soit descendante ou participative, il semblerait qu'elle continue d'ennuyer certains consultants. Ce constat m'amène ainsi à me dire que certains membres de l'équipe ne comprennent toujours pas l'utilité de ces temps de concertation.

Si je n'ai jamais réussi à comprendre les raisons de ce manque d'écho – sentiment d'infantilisation ? de perte de temps ? – j'ai compris que d'autres techniques allaient devoir être déployées. Toutefois, je ne détenais ni le « statut », ni le grade, ni le charisme suffisant pour me faire entendre. Nous avons donc passé quatre mois à « subir » ces réunions d'équipe, jusqu'à ce qu'une nouvelle consultante manager arrive sur le projet et prenne en main l'organisation de cette réunion. En effet, après avoir elle-même subi la réunion à deux reprises, elle a décidé de faire un point individuel avec chacun d'entre nous pour comprendre quel était notre rôle sur le projet et avoir notre avis sur l'organisation interne. Nous avons été nombreux à nous plaindre de la réunion d'équipe. Suite à ces entretiens, lors de la première réunion qu'elle a piloté, elle a pris quinze minutes pour nous expliquer que tout d'abord, l'ordre du jour serait élaboré durant les cinq premières minutes de la réunion, que les sujets seraient classés par ordre de priorité et détiendraient un temps de discussion limité. Ce cadre nous a offert à chacun d'entre nous la possibilité de présenter nos avancées et de partager nos questionnements nous permettant ainsi de recouper des informations, d'obtenir des conseils et d'avoir une vue globale sur le projet. Les deux modalités de réunions poursuivent donc le même objectif ; le partage d'informations. Pour que cet objectif puisse être atteint de manière optimale cette fois-ci, cette nouvelle

manager a attribué les rôles de gardien du temps et de prise de note à deux personnes distinctes - alors qu'auparavant elles m'étaient toutes deux dédiées – et a ainsi réussi à donner et faire respecter un rythme à la réunion. S'il était décidé que nous avions cinq minutes pour évoquer un sujet, nous n'en avions pas une de plus – sauf exception – qu'il s'agisse de l'intervention d'un consultant junior ou un directeur associé. Si au départ le gardien du temps a eu du mal à cadrer les directeurs associés, cette manager n'a pas hésité à hausser le ton et à clôturer une conversation pour passer au sujet suivant.

Les outils de management et de pilotage que nous avons évoqué participent à la régulation sociale, ce sont des outils de « régulation de contrôle »¹²¹. Théorie développée par Jean-Daniel Reynaud, cette régulation s'illustre par la mise en place de règles établies par une hiérarchie. Toutefois, ces règles, alors qu'elles peuvent amener les acteurs à coopérer de manière différente peuvent aussi être perçues comme de réelles contraintes. Dans la situation étudiées, les outils et rites n'ont pas tous été bien reçus ni appropriés par les consultants mais ont globalement tous pu être déployés. Pour mieux comprendre ce manque d'appropriation j'ai décidé d'interroger les consultants pour comprendre ce qui les avait freinés dans le déploiement de ces outils :

« C'était une gouvernance assez lourde par rapport à la taille du projet. Une gouvernance qui nécessitait des points assez réguliers. Moi j'aurai privilégié un dispositif plus allégé, qui laissait la possibilité à chacun de se manifester en fonction de l'urgence et de l'importance des sujets à adresser [...] Chacun étant dans son propre rôle il n'y a avait pas de suivi régulier, indépendamment d'un suivi de charge et finalement c'était plutôt un drive qui était apporté quand il y avait des instances côté client, un reporting plutôt réactif à la demande et pas pour l'équipe projet [...] Moi le management visuel j'ai du mal à m'y mettre, je l'ai très peu renseigné. Spontanément je n'avais pas le réflexe. Ce n'était peut-être pas la bonne modalité. »¹²²

Consultante manager Consult1

« ça a été compliqué et pas sans mal d'instaurer des réunions des façons de travailler à plusieurs car c'est quelque chose de neuf et de nouveau pour notre structure malgré le fait qu'elle soit importante, ça impose un certain cadre aux consultants, aux managers et des obligations de reporting et que c'est une façon de travailler qui traditionnellement fait difficilement partie de notre organisation qui s'organise de façon plus informelle, plus ponctuelle, on fait des réunions

¹²¹ REYNAUD Jean-Daniel, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 1988, p. 5-18.

¹²² Entretien du 22 mai 2019, *Op Cit.*

aux besoins, dans un cadre flexible. Là le projet nous donnait très peu de flexibilité. C'était structuré, accessible au client. »¹²³

Consultante junior Consult1

« C'était difficile mais finalement moins avec nos partenaires qu'en interne. On a eu du mal à s'adapter à cette organisation. Au départ on a pas eu beaucoup d'informations et par la suite beaucoup mais elles n'étaient pas claires et donc on a eu du mal à comprendre pourquoi on allait devoir changer nos modes de travail pendant une durée relativement longue et déterminée, qui allait demander en plus beaucoup de temps et d'investissement. On avait beaucoup de mal à être intégré à cette démarche, les powerpoint n'ont pas suffi à nous embarquer. La seule explication qu'on a eu sur les évolutions de nos pratiques ça a été de fournir à ma responsable en chef une vision à 360 degrés de ce qui se passait en temps réel afin de pouvoir informer le groupe entier en cas d'urgence, ce qui s'entend mais on a fait appel à un mode de fonctionnement axé contrôle, ce qui est problématique pour un consultant car la flexibilité, et non le contrôle, fait partie des avantages et de l'envie d'être consultant. »¹²⁴

Consultante junior Consult1

« Franchement les schémas d'organisation ... pfff... un junior attaché à un directeur était-ce nécessaire ? Fin quand Eric était face à trois clients et qu'il était avec Emilie qui prenait des notes, quelle image on renvoyait au client ? ça n'a rien à voir avec la qualité de travail des juniors, mais ça n'était pas utile je pense. »¹²⁵

Directrice associée Consult2

La résistance de principe, le manque de compréhension de l'utilité des outils proposés, le souhait d'avoir d'autres outils, le sentiment d'être surveillés apparaissent comme les principales explications au manque d'adhésion des consultants. Cependant, au-delà de ces premières pistes il semblerait surtout que ces nouveaux outils viennent bouleverser les pratiques habituelles des consultants qui fondent en partie leur « identité de métier »¹²⁶ Ainsi, au sein de Consult1, la création de binôme junior-directeur, le plateau projet ou l'impératif du reporting souhaités par les directeurs associés sont des contraintes projet qui pour certains consultants remettent en cause les valeurs ou promesses que défend habituellement le cabinet à savoir l'autonomie, la liberté offerte par le *flex-office*, le développement rapide de ses compétences. Ces promesses

¹²³ Entretien du 28 mai 2019, *Op Cit.*

¹²⁴ Entretien du 28 mai 2019, *Op Cit.*

¹²⁵ Entretien du 13 mai 2019, *Op Cit.*

¹²⁶ SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de Sciences-Po, collection Références, 2014, 608p.

véhiculées à travers des pratiques courantes forment l'identité métier propre aux consultants de ce cabinet, Les modifier brutalement peut menacer l'attachement et la fidélisation des consultants à leurs cabinets. Ce risque s'est confirmé puisque trois consultants de l'équipe projet ont décidé de quitter le cabinet lors de la mission¹²⁷. S'ils ont évoqué au détour d'un café ou de pauses cigarettes, autrement dit lors d'échanges informels et non contraint par le cadre professionnel¹²⁸ que leur départ était lié à plusieurs raisons, tous ont précisé que ce projet de fusion avait été pour eux « comme un déclic »¹²⁹ qui les avait conforté dans leur décision. Le seul point qui a généré une confrontation au sein de l'équipe de Consult1 et a notamment participé à la décision d'un consultant manager de quitter le projet a été la proposition de mettre en place une conversation WhatsApp :

Jeudi 20 décembre 2018 – Réunion hebdomadaire d'équipe

Il est 17h15. La réunion, comme souvent, démarre en retard. Ce soir nous avons le pot de départ des deux stagiaires, nous souhaitons donc tous qu'elle ne s'éternise pas et qu'elle soit pour une fois efficace. C'était sans compter sur le fait que Véronique se rende compte que l'une des tâches qui devait être lancée par différents consultants n'avait pas été lancée. En effet, plusieurs d'entre nous devaient contacter des agents des deux instituts de recherche pour déployer le système des « capteurs de terrain ». Seulement par manque de temps, et sans doute aussi par manque de discernement de l'urgence de l'action, aucun n'agent n'a été contacté alors qu'il avait été précisé aux dirigeants que l'ensemble des agents concernés par cette action seraient prévenu avant leur départ en vacances. Nous sommes le 20 décembre. Les vacances de Noël démarrent le lendemain, les consultants de l'équipe n'ont plus qu'une journée pour contacter les agents. La tension monte au sein de l'équipe, les consultants junior font profils bas, les plus gradés senior et managers commencent à se défendre en évoquant le rythme et la charge de travail.

Afin que cette erreur ne se reproduise plus, Véronique propose de mettre en place une conversation WhatsApp. Selon elle cela permettra de rappeler les urgences et d'informer en temps réel l'ensemble de l'équipe des décisions majeurs ou des évolutions de dernières minutes. L'un des managers s'oppose fermement à l'initiative. Sa réticence est liée au fait que le téléphone professionnel est également le téléphone personnel. Il souhaite maintenir une utilisation strictement personnelle de WhatsApp. Nous sommes plusieurs à exprimer le même souhait. D'autres consultants rappellent également qu'il ne sert à rien de multiplier les canaux de communication. Le ton monte entre ce manager et la cheffe de projet. La réunion sera notamment écourtée pour qu'ils puissent discuter.

Un mois après ce manager a pris ces distances avec le projet et a décidé de quitter le cabinet.

Une organisation collégiale, même si elle est formée pour une durée déterminée détient les trois piliers d'une organisation au sens de Sainsaulieu à savoir l'organisation, les interactions et la culture. Il y a bien une organisation avec la répartition des rôles et responsabilités de chacun

¹²⁷ Carnets de terrain – Mars, Mai et Juin 2019, Cabinet Consult1 Paris 7^{ème} arrondissement, Romane Loiseau.

¹²⁸ Carnets de terrain – Mars, Avril 2019, Cabinet Consult1 Paris 7^{ème} arrondissement, Romane Loiseau.

¹²⁹ Carnets de terrain – Juin 2019, Cabinet Consult1 Paris 7^{ème} arrondissement, Romane Loiseau.

qui est définie, des interactions qui la forme et une culture à composer au sein d'une équipe. Cependant si l'organisation a facilement été acceptée - du fait qu'elle ait été le fruit des négociations réalisées entre les partenaires – et les interactions facilitées grâce au déploiement de cadres dédiés, la culture semble avoir eu plus de difficultés à s'établir. Cela peut s'expliquer du fait que le groupe est composé de différents métiers - consultants, communicants, sociologues – qui n'ont pas la même « socialisation professionnelle » :

« Notre vision systémique, on la porte mais de manière différente. Déjà parce que Paul est Sainsaulieu et moi je suis Crozier, on n'a pas les mêmes parcours d'expérience conseil. Je ressens ces différences en travaillant avec lui. On n'a pas la même conception du métier, en tous cas de ce type de projet, tout ça c'est du ressenti... (silence) Ça s'est révélé à l'occasion de ce projet et pas avant... enfin je me suis rendue compte un peu avant, c'est sur la manière de gérer le client, de gérer l'écosystème et aussi le fonctionnement de l'équipe. »¹³⁰

Directrice associée Consult1

« Elle (Véronique) a fait des études de socio avec Crozier. Il est sur les interactions, le pouvoir, donc du coup les aspects structurels et sans doute moins culturels. Par contre sur le C, et je l'ai vu quand on a travaillé sur le sujet de l'identité pour le séminaire, j'ai ramené ces dimensions-là. Ce qui fait identité de métier. C'est une partie qui lui échappe ds ses acquis. »¹³¹

Directrice associée Consult2

Cette dernière donne des repères, des exigences, des codes qui peuvent différer et créer des désaccords entre les membres de l'équipe sur la façon d'intervenir. Si l'organisation a réussi à se réguler en toute autonomie par les acteurs¹³², ce qui a donc permis la production des livrables en temps et en heure, il semblerait que les outils aient suscité des incompréhensions, des tensions voire des ruptures inter-cabinets mais surtout intra-cabinet. Ce phénomène qui peut sembler paradoxal dans un univers professionnel nécessitant de l'adaptation continue face au client, rappelle que dans toute organisation humaine, le changement nécessite des explications, des justifications et doit être compris pour pouvoir être accepté et appliqué.

¹³⁰ Entretien du 15 avril 2019, *Op Cit.*

¹³¹ Entretien du 13 mai 2019, *Op Cit.*

¹³² Définition de la régulation autonome : « Même si la régulation autonome suppose parfois de contrecarrer les procédures formelles et de s'opposer aux modes de fonctionnement hiérarchisés, elle permet simultanément d'atteindre des objectifs de production fixés par la direction de l'atelier ou de l'entreprise » in REYNAUD Jean-Daniel, Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, 1988, p. 5-18

2.B Le manque de temps, ennemi de la coordination et du collectif

Les temps de concertation sont essentiels dans la vie d'un projet. Comme nous avons pu l'expliquer ils permettent d'atteindre plusieurs objectifs ; partager les informations, répartir les rôles et établir une méthodologie commune pour produire les livrables attendus. Ces temps doivent être prévus et organisés afin d'assurer la régulation du groupe et le déroulement du projet. Ainsi, il pourrait être nécessaire d'employer certains temps pour gérer la coordination (choix des outils, gestion des demandes spécifiques et des éventuels conflits...), d'autres pour assurer le partage d'informations avec l'ensemble des membres du projet et certains pour réaliser des réunions de travail spécifiques sur des problématiques précises et sur les méthodologies à adopter pour y répondre, avec un nombre réduits de consultants. Toutefois, dans le cadre du projet étudié, l'ensemble de ces temps étaient bien souvent tous rassemblés au sein d'une même et seule réunion ; la réunion d'équipe du jeudi. Cela aurait pu être organisé autrement si en amont du projet ces temps de coordination avaient été officiellement intégrés dans le cahier des charges. Cependant, aucune unité d'œuvre ne correspond à des temps de concertation interne aux cabinets prestataires. Ces temps de coordination apparaissent donc comme du « travail invisible »¹³³ aux yeux du client. Ce terme est souvent utilisé par la sociologie du genre pour caractériser les tâches domestiques et est défini comme un travail qui « ne se repère pas facilement et auquel on ne reconnaît guère de valeur »¹³⁴. Cette tâche peut donc s'apparenter à une charge presque bénévole, à un « don largement gratuit, fait pour le projet sans réelle contrepartie »¹³⁵. C'est la distinction entre le temps de travail réellement réalisé et le temps prescrit. Dans le modèle économique du conseil, les cabinets vendent du temps, leurs marges sont réalisées sur le temps prescrit au sein des propositions commerciales. Dans notre situation les consultants lors de ces réunions de concertation ont donc travaillé sans que ce temps ne soit facturé au client, il n'a donc aucune valeur financière. Pourtant ils sont essentiels et permettent aux consultants de davantage échanger pour intervenir parfois plus pertinemment auprès du client. S'ils ont bien évidemment existé, une distinction des moments de concertation aurait peut-être permis d'empêcher ou d'atténuer certaines tensions que ce soit entre les différents cabinets sur des points méthodologiques – entre Consult1 et Consult2 notamment – ou intra-cabinets sur des aspects plus organisationnels entre les consultants de Consult1. Ils auraient favorisé les temps d'explication, d'objectifs poursuivis par les méthodes et auraient évité des « moments d'apesanteur qui produisent des formes de désordre et peuvent

¹³³ ALTER Norbert, 2009, *Op. Cit.*

¹³⁴ *Ibid.*

¹³⁵ *Ibid.*

nuire à la production du travail »¹³⁶. Ainsi, par exemple, afin que les livrables correspondent davantage à la culture et aux pratiques des organisations accompagnées, des temps de présentation du client, de son histoire, de ses valeurs, de son organisation auraient pu être proposés lors des premières réunions d'équipe par Consult2. Une seule présentation a eu lieu au cours des neuf mois d'étude :

Réunion hebdomadaire d'équipe du jeudi 17 janvier 2019

Nous sommes sept consultants autour de la table. L'ordre du jour a été à peu près respecté, il ne reste plus que dix minutes à Isabelle, directrice associée de Consult2 pour qu'elle nous fasse part de ses connaissances sur la culture, les enjeux et le fonctionnement spécifique des instituts de recherche qui vont fusionner. Certains consultants commencent à s'impatienter et n'écoutent Isabelle que d'une oreille, leurs yeux rivés sur leurs ordinateurs pour finaliser des présentations ou traiter d'autres mails. Alors que la réunion touche à sa fin, Isabelle a à peine eu le temps de nous expliquer le fonctionnement des unités de recherche. Elle reballe donc son discours et le poursuit seulement avec les consultants intéressés, laissant échapper quelques pointes d'agacement.

Les consultants les plus intéressés retourneront d'eux-mêmes ou profiteront de temps de travail avec les directeurs associés de Consult2 pour les questionner sur le fonctionnement de la recherche. De mon côté j'ai pu bénéficier de ce temps à la suite d'un entretien réalisé auprès d'un dirigeant de l'un des instituts avec le directeur associé de Consult2. Si durant cette heure je n'ai pas pu produire de quelconque comptes rendus ou slides powerpoint pour le client, cela m'a permis de mieux comprendre le fonctionnement et les relations entretenues entre les chercheurs et personnels d'appui à la recherche, population principalement concernée par la fusion. Par la suite, ces informations m'ont été fortement utiles pour par exemple mesurer les propos et les visions exprimées par les agents interrogés lors d'entretiens collectifs.

Il est important de ne pas négliger des temps de partage d'information, qui peuvent permettre de mieux comprendre et analyser la dynamique des populations à accompagner, au profit d'une production, certes qualitative mais industrielle et parfois non-adaptée de livrables. Toutefois, cela ne s'est pas fait de par le manque de temps prescrit qui engendrait pour les chefs de projet des périodes de surcharge de travail :

« Les temps de coordination et de reporting c'était des temps compliqués car je coordonnais le jour et je travaillais la nuit et le weekend et ça c'était quelque chose. Ça m'a épuisée »¹³⁷

Directrice associée Consult1

Cette situation de saturation peut conduire à « un sentiment d'irritation et limite la consommation, la capacité à consommer pour célébrer les échanges »¹³⁸. C'est ainsi que le manque de temps accordé à la coordination s'il peut nuire à la production peut aussi impacter la dynamique du

¹³⁶ ALTER Norbert, 2009, *Op. Cit.*

¹³⁷ Entretien du 15 avril 2019, *Op Cit.*

¹³⁸ ALTER Norbert, 2009, *Op. Cit.*

collectif de travail. En effet, s'il l'on ne prend pas de temps pour se consacrer à la problématisation de certains sujets ou à l'explication de l'utilité de certains outils, pourquoi dédier des temps à la vie collective de l'équipe ? Nous n'allons pas ici évoquer les after-work obligatoires ou autres cérémoniels qui se diffusent de plus en plus dans les organisations mais il peut paraître essentiel qu'au sein d'une équipe qui travaille intensément et sur une longue période, sur un même sujet des temps conviviaux ou de célébration soient organisés. Ces temps plus informels sont l'occasion de reconnaître le travail réalisé par les consultants. Ce sont des temps de célébration de « succès », lorsque le projet passe dans une autre étape, lorsque le client a exprimé sa satisfaction lors d'un important rendu de livrable. Ces temps peuvent également permettre aux différents consultants d'échanger plus librement sur leurs expériences au sein du projet ; sur ce qui leur a plu, ce qui leur a manqué, sur les moments de doutes ou sur les idées d'amélioration qu'ils ont eu. Dans le cadre du projet de fusion, ces temps informels étaient presque inexistantes :

« Pas de célébration, pas de clôture, pas de retour sur expérience et pour nous c'est très important car c'est ce que l'on fait avec les collectifs que l'on accompagne, tu les lâches pas sec comme ça. Nous on venait de passer six mois ensemble, quelque chose se construit quand même et là plus rien. »¹³⁹

Directrice associée Consult2

La cheffe de projet avait bien convié l'ensemble des consultants à l'apéritif post-séminaire de la Direction Générale du futur institut, cependant c'était un événement partagé avec le client. Les postures restent donc inchangées, les consultants continuent d'être en représentation auprès de leurs clients et se servent de ces moments pour améliorer leur relation-client, cela ne sert ni l'organisation ni l'atmosphère au sein de l'équipe interne. Ce point nous permet d'aborder le sujet de l'insertion progressive du client au sein des réunions d'équipe. En effet, au fur et à mesure du projet, le chef de projet côté client a été convié à se joindre aux réunions d'équipe interne. Si cela se justifiait d'un point de vue pilotage, les seuls temps officiels d'échange et de discussion libres possibles entre consultants ont été diminués et se sont cantonnés aux pauses café ou déjeuner :

« C'était structuré, accessible au client. Pour rester intègre vis-à-vis de nos convictions et face au client on a toujours eu besoin d'avoir des sessions de travail qui était exclusivement entre nous et là on avait des sessions de travail très ouverte et donc ça rajoute une petite pression,

¹³⁹ Entretien du 13 mai 2019, *Op Cit.*

même entre nous on est exposé au regard client. Les émotions ou les informations qu'on relâche parfois et qui font du bien, qui font partie du travail d'équipe et bien ce n'était pas possible, donc il y a une façon de gérer la charge, le climat social du client qui était impossible à travailler en groupe. »¹⁴⁰

Consultante junior Consult1

*

Une offre intégrée nécessite une certaine rigueur dans la coordination du projet ; il faut distribuer les rôles et responsabilités de chacun, définir les outils facilitant le pilotage et la circulation de l'information et également prévoir des temps d'échange, de discussions pour assurer le suivi du projet mais aussi l'organisation interne de l'équipe projet. La multiplicité des types d'acteurs, aux socialisations et enjeux différents, peut venir complexifier la situation. Cependant, contrairement à ce que l'on a pu évoquer en introduction, dans le cas du projet de fusion il semblerait que ce ne soit pas les relations partenariales qui aient généré le plus de tensions. En effet, les partenaires peuvent être en conflit ou en désaccord sur certains points. La distribution des rôles associée aux exigences du client a entraîné une redistribution des ressources de certains des acteurs impactant leur positionnement stratégique au sein du projet. Certains s'ils se sont sentis menacés, comme Consult2 et Consult3, ont aussi connu un sentiment de dépossession les amenant petit à petit à s'éloigner du projet :

Observations réalisées lors des réunions hebdomadaires d'équipes ayant fait suite au séminaire du 1^{er} avril. Je constate petit à petit l'absence répétée de Consult2.

- 15 avril : il n'y a que le directeur de Consult2 de présent
- 22 avril : les deux directeurs associés de Consult2 sont absents
- 20 mai : les deux directeurs associés de Consult2 sont absents
- 27 mai : il n'y a que la directrice de Consult2 de présente
- 3 juin : les deux directeurs associés de Consult2 sont absents
- 10 juin : les deux directeurs associés de Consult2 sont absents
- 17 juin : il n'y a que la directrice de Consult2 de présente

Sur une période de deux mois, je constate que la présence des directeurs associés de Consult2 s'estompe. Ils ne sont plus autant sollicités et intégrés aux réunions qu'avant. La nouvelle manager n'a même pas le réflexe de les convier aux événements conviviaux dédiés aux réussites du projet.

¹⁴⁰ Entretien du 28 mai 2019, *Op Cit.*

Cependant, alors que ces phénomènes auraient pu entraîner un véritable conflit, le phénomène d'interdépendance qui relie l'ensemble des partenaires les encourage à négocier et à faire consensus, même si pour cela certains mettent de côté leurs propres convictions. Ainsi, contrairement à notre hypothèse de départ, bien que les relations partenariales puissent générer des tensions leur mécanisme d'interdépendance régule lui-même ces crispations. Le risque de tensions le plus important ne réside donc pas entre les partenaires mais au sein même des équipes des cabinets. En effet, le mécanisme de régulation ne fonctionne pas au sein de l'équipe de consultants de Consult1 et lorsque ce projet implique une évolution des pratiques de travail allant à l'encontre des valeurs et de la culture du cabinet, les tensions augmentent et la résistance interne s'installe. Malgré ces résistances face à la régulation de contrôle appliquée, l'ensemble des acteurs de par leur professionnalisme ont réussi à s'auto-réguler et à produire les livrables attendus par le client. Cette expérience partenariale sur un projet du secteur public d'envergure aussi importante a impacté les consultants, amenant certains prendre conscience des différences idéologiques qu'ils portaient sur le métier, à se questionner sur leur devenir professionnel ou bien à tenir compte des enseignements à tirer de cette expérience inédite sur un projet aussi complexe.

Partie 3 – Le partenariat, une occasion d'enrichissement professionnel sur le long-terme

Décider de faire appel au partenariat est une stratégie commerciale qui, comme nous avons pu l'expliquer, se développe de plus en plus au sein des cabinets de conseil et ce pour diverses raisons ; compétences spécifiques, ressources numériques, crédibilité de marque, etc... Si cette stratégie qui s'inscrit sur le court terme apporte de nombreuses opportunités de marchés aux cabinets, le partenariat peut également apparaître comme une expérience permettant aux consultants de s'enrichir professionnellement. Dans ce milieu professionnel du *Knowledge Intensive*, savoir se réinventer, innover, que ce soit à l'échelle d'un cabinet ou plus à l'échelle d'un individu-consultant est primordial pour se valoriser. En effet, comme nous l'avons expliqué en amont, la valeur d'un consultant repose principalement sur deux aspects ; son réseau et son expertise. Ces deux paramètres sont amenés à s'enrichir et à évoluer au fur et à mesure de la carrière d'un consultant, favorisant ainsi la progression de carrière à travers la montée en compétences et l'évolution hiérarchique. En ce sens, les partenariats peuvent apparaître comme de véritables ressources puisqu'ils permettent aux consultants d'accroître de

facto leurs connaissances des offres présentes sur le marché (Chapitre 1) et de monter en compétences que ce soit à travers l'expertise du partenaire ou bien par l'expérience même du partenariat (Chapitre 2).

Chapitre 1 – Accroître sa connaissance des offres présentes sur le marché et provoquer la création de nouvelles offres

Une fois les ressources principales des différents partenaires ont été intégrées au projet, les cabinets associés peuvent indirectement bénéficier des autres ressources détenues par leurs cabinets auxiliaires. En effet, lors d'un partenariat de plusieurs mois les différents membres d'un groupement peuvent partager leurs réseaux et leurs connaissances de certaines niches pour enrichir l'offre, qui peuvent également servir sur le long terme aux autres partenaires, du moins cela leur permet d'enrichir leur vision et connaissance de la dynamique du marché, ce qui est stratégiquement intéressant puisque de nombreux cabinets peuvent être amenés à être des « associés-rivaux »¹⁴¹. Lorsque l'expérience vécue est une réussite méthodologique et humaine, certains partenaires peuvent envisager de poursuivre leurs relations et quitter la logique des partenariats pouvant être considérée comme opportuniste¹⁴² pour favoriser un partenariat privilégié pouvant s'illustrer par des coopérations régulières, voire la création d'offres communes.

1.A - Le partenariat, une opportunité pour découvrir et expérimenter les diverses offres du marché

Les stratégies de marché poussent les cabinets à s'associer pour pouvoir bénéficier de ressources supplémentaires, gage de plus-value pour remporter certains contrats. Mais bénéficier des expertises des partenaires n'est pas le seul gain que détiennent les autres membres du groupement à la suite de cette expérience. Collaborer avec plusieurs autres partenaires permet également de bénéficier, lors du projet ou par la suite, de leur réseau, et d'avoir une plus grande visibilité des offres existantes sur le marché.

Dans le cas du projet de fusion, alors qu'en décembre 2018 les directeurs de Consult1 travaillent avec Consult3 sur l'introduction des débats portant sur l'hybridation culturelle, l'idée d'une

¹⁴¹ BOURRICAUD François, 1961, *Op Cit.*

¹⁴² Jean-Philippe Neuville le définit comme :« une coopération locale, fondée sur l'échange social prenant plusieurs formes dont l'une d'elles, la confiance (...). Paradoxalement, de nombreux comportements opportunistes s'immiscent dans ces relations de coopération sans pour autant affaiblir la confiance (...) c'est ce savant mélange de confiance limitée et d'opportunisme modéré qui permet à la coopération d'atteindre son meilleur rendement car il permet de satisfaire simultanément intérêts individuels et intérêt collectif ». in NEUVILLE Jean-Philippe, La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel, *Revue française de sociologie*, 1998, p.71-103.

grande « consultation publique » émerge. Il est important de préciser que nous sommes en plein essor du mouvement « Gilets Jaunes »¹⁴³. Les revendications de ce mouvement social faisaient à cette période régulièrement l'objet de discussions passionnées entre les membres du cabinet¹⁴⁴. Le métier de consultants exige une écoute fine et régulière de l'actualité économique, puisqu'elle permet d'anticiper les évolutions des différents secteurs marchands et de cibler les opportunités professionnelles. Les consultants sont également amenés à être sensibilisés aux évolutions sociétales, puisqu'elles traduisent une évolution des comportements et des moralités sociaux influant sur les rapports de pouvoir et dynamiques sociales au sein de la sphère organisationnelle¹⁴⁵. Ainsi, cette demande d'être écouté et pris en compte dans les évolutions sociétales est aussi présente au sein des entreprises. Les salariés réclament le fait d'être pris en considération comme de réelles parties prenantes dans les projets d'évolution des organisations, illustrant ainsi le souhait général de la participation collective. C'est dans cette logique que les services innovants de modalités participatives, comme ceux proposés par Consult3, ont été incorporés à l'offre initiale. Cependant, en décembre alors qu'ils élaborent le déploiement de cette intervention, les directeurs décident de compléter leur méthode en faisant appel à l'expertise d'un tiers que nous nommerons Consult3bis :

Première journée au cabinet, lundi 3 décembre.

Il est 17h30 avec la directrice de Consult1 nous venons d'enchaîner les réunions avec les différents membres de l'équipe projet. Une dernière réunion avec Consult3 doit avoir lieu pour définir les modalités de déploiement des débats que ce soit sur le contenu ou le format à proposer au client. La directrice de Consult1 explique qu'il faut laisser la possibilité aux personnes de « s'exprimer sur leurs ressentis ». L'idée est tout de suite reprise par le directeur de Consult3 qui explique qu'en effet « avant de construire le nouveau il faut qu'ils puissent présenter ce qu'ils sont aujourd'hui et ce qui est important pour eux ». Au fil de la discussion entre le directeur de Consult3 et Consult1 le sujet de la consultation nationale liée au mouvement des « Gilets Jaunes » apparaît. C'est alors que Consult3 explique qu'ils ont essayé de se rapprocher de l'Élysée à ce sujet et qu'il connaît une agence qui va en partie contribuer au Grand Débat. Il s'agit de Consult3bis. La directrice de Consult1 ne les connaît pas du tout mais est intéressée par la démarche et programme une rencontre avec eux. Le directeur de Consult3 sort son téléphone et retrouve rapidement le numéro de son contact de Consult3bis. Il le contacte afin de lui présenter l'opportunité commerciale.

Deux jours après une réunion entre les trois cabinets sera fixée.

¹⁴³ Ce mouvement est défini comme : « un mouvement spontané et éruptif une opposition du peuple contre « les gros », de « la France périphérique » contre la France centrale, des campagnes contre les villes, de la province contre la capitale, du peuple contre les élites, des perdants de la globalisation contre les gagnants... Issu d'une révolte contre une surtaxation du carburant ressentie comme inique et hypocritement justifiée par des considérations écologiques, ce mouvement participe d'une opposition frontale entre ceux qui ne trouvent pas de vertus à un système économique et politique qui ne les protège pas d'une précarisation, d'une paupérisation, d'un lent processus de déclasserment fortement ressenti et ceux qui, légitimistes, legalistes, se sentent en accord avec un cadre institutionnel garantissant à la fois les libertés individuelles et un fort taux de redistribution, même s'ils souhaitaient des infléchissements dans un sens plus social, ou plus libéral, ou encore plus conservateur. » in Genestier, Philippe. « Les « gilets jaunes » : une question d'autonomie autant que d'automobile », *Le Débat*, vol. 204, no. 2, 2019, pp. 16-34.

¹⁴⁴ Carnets de terrain – décembre 2018, Cabinet Consult1 Paris 7^{ème} arrondissement, Romane Loiseau.

¹⁴⁵ HENRY Odile, La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil, *Politix Revue des sciences sociales du politique*, 1997, p.155-177

L'expertise de cette agence, qui proposait un service bien inséré dans l'esprit collectif – aspect auquel les clients accordent une grande importance ¹⁴⁶ – a séduit et était en adéquation avec l'offre globale. Il a donc suffi de passer deux, trois coups de téléphone et d'organiser quelques réunions pour que Consult3bis, qui se présente comme « une agence offrant des solutions de communication, de partage et de co-construction »¹⁴⁷ devienne un nouveau partenaire au sein du groupement. Consult1 a ainsi utilisé le réseau personnel du directeur de Consult3 pour consolider la démarche culturelle et la rendre la plus pertinente possible. Si Consult1 est convaincu par cette offre combinée, Consult2 de son côté, déjà peu enthousiaste par l'orientation de la démarche d'hybridation culturelle retenue, est très sceptique quant à l'intervention de Consult3bis. C'est lors de l'entretien mené avec le directeur de Consult2 que je comprends davantage les raisons de cette suspicion :

« Dans la réponse à appel d'offre la partie plus culturelle était portée par Consult3 avec l'animation de débats. Le directeur de Consult3 a dit qu'il fallait une amorce pour annoncer le débat, il nous a dit qu'il y avait un truc de génial c'était Consult3bis. Il se trouve que ça m'intéressait de les connaître car j'avais été battu une fois par eux. Au-delà de ça je n'étais pas forcément emballé par ce qu'ils faisaient, j'ai résisté un peu au début, je pensais que ce n'était pas une bonne chose. Les voir travailler m'a confirmé le fait que c'est assez superficiel. Et les retours assez polis qui ont été faits sur eux me démontrent que ce n'était pas forcément ce qui était le plus approprié pour le client. Pour parler en termes journalistique ce n'est pas éditorialisé, pas problématisé, c'est du à plat. »¹⁴⁸

Directeur associé Consult2

Les deux acteurs, bien que leurs approches soient différentes, avaient déjà eu l'occasion d'être concurrents et se retrouvent aujourd'hui alliés sur un même projet. Ainsi, même si Consult2 est toujours peu convaincu des partis pris retenus par cette agence, en tant qu'« acteur stratège »¹⁴⁹ il a pu, à travers cette intervention, analyser les méthodes d'un éventuel concurrent – usage du champ lexical de l'opposition « j'avais été battu » – et se forger un avis construit sur la valeur ajoutée de cette approche. Ce type de coopération est donc l'occasion pour les « associés-rivaux »¹⁵⁰ de s'observer, de comprendre les forces et faiblesses de chacun, pour connaître en

¹⁴⁶ Carnets de terrain – Comité stratégique janvier 2019, Cabinet Consult1 Paris 7^{ème} arrondissement, Romane Loiseau.

¹⁴⁷

¹⁴⁸ Entretien du 6 mai 2019, *Op Cit.*

¹⁴⁹ CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, 2014, *Op Cit.*

¹⁵⁰ BOURRICAUD François, 1961, *Op Cit.*

cas de perte d'un contrat les atouts du concurrent qui ont pu lui permettre de se différencier auprès du client.

Les expériences partenariales peuvent donc être l'occasion, par le biais des questionnements et stimulations qui ont lieu lors des séances de travail, de s'interroger sur les tendances de la demande et de puiser dans les relations des uns et des autres pour enrichir les offres proposées aux clients. Ainsi, alors qu'initialement l'objectif du partenariat est d'user de l'une des ressources du partenaire – il s'agit souvent de son expertise – la coopération peut mener les acteurs à partager davantage de ressources, qu'ils en soient conscients ou non et que cela servent ou non leurs intérêts. Dans le cas où la coopération s'est avérée être une réelle valeur ajoutée et un atout décisif pour un projet, les partenaires à la suite d'expériences réussies peuvent décider de prolonger cette coopération en conceptualisant des offres sur le long terme.

1.B - Passer du « partenariat opportuniste » au « partenariat privilégié »

Plusieurs des consultants que nous avons interrogés dans le cadre de ce mémoire nous ont expliqué qu'il existait diverses formes de partenariats. La plupart d'entre eux distinguaient principalement le « partenariat opportuniste » et le « partenariat privilégié ». Le premier est un partenariat dont la durée de vie est souvent limitée dans le temps et cantonnée à un seul projet. Dans notre cas il peut s'agir de la relation entretenue entre Consult4 et le reste des partenaires ; la relation partenariale se concrétise dans un objectif précis – apport de l'expertise sur la création et d'une nouvelle identité de marque - dans des conditions pré-établies et pour une durée définie - celle du projet. Il est défini comme opportuniste dans le sens où chacun s'approche dans un objectif bien précis et s'engage dans le partenariat pour servir ses propres intérêts et ressortir gagnant de cette expérience.¹⁵¹

Dans le cadre du second type de partenariat, celui dit « privilégié » il s'agit de situations où les cabinets favorisent certaines alliances. Que ce soit pour des questions d'appétences communes, de partage de valeurs ou d'amitié, la confiance établie et entretenue entre les différents acteurs « inhiberait » en partie les éventuels comportements opportunistes inhérents aux dynamiques partenariales. Pour aller plus en finesse dans cette logique, le sociologue Jean-Philippe Neuville, suggère de son côté que la confiance si elle ne met pas fin à l'opportunisme des acteurs « tend à inhiber le contrôle et laisse ainsi la porte grande ouverte à l'opportunisme modéré »¹⁵². Les partenaires favorisent des alliances avec des partenaires où les comportements

¹⁵¹ NEUVILLE Jean-Philippe, 1998, *Op Cit.*

¹⁵² *Ibid.*

opportunistes et donc les risques de conflit sont les moins importants ou les plus maîtrisés. Cette confiance associée à un mouvement croissant de l'innovation au sein des services conduit les acteurs à imaginer la création d'offre commune avec d'autres cabinets¹⁵³. Si cette innovation peut s'illustrer à travers l'usage de nouvelles technologies elle passe aujourd'hui principalement par le savoir. En effet l'économiste Peter Drucker a rappelé le poids prépondérant du savoir comme un nouveau critère de compétitivité dans la société post capitaliste lorsqu'il a expliqué que « ... *the productivity of knowledge is going to become for a country, an industry, or a company, the determining competitiveness factor...* »¹⁵⁴. L'activité de conseil, est un secteur dont la valeur s'est principalement bâtie sur l'économie du savoir. Le savoir étant toujours plus croissant¹⁵⁵, les cabinets doivent être en capacité d'acquérir et d'appréhender ces nouvelles connaissances pour les inscrire dans leurs démarches et rester compétitifs. Ainsi, prendre conscience de l'importance de l'information et de la nécessité de rendre les individus acteurs par le biais d'outils et de méthodes innovantes est aujourd'hui fondamental dans le secteur de l'accompagnement des transformations. La maîtrise de l'élaboration de débats d'intelligence collective massive en présentiel ou virtuellement peut alors apparaître comme un savoir innovant capable de faire la différence sur certaines offres :

*« J'avais envie d'innover dans une approche conseil qui mobilise l'intelligence de masse car c'est une vraie conviction profonde, le digital le permet, mais ils apportent aussi une connaissance du débat et c'est un véritable métier le débat, je trouvais intéressant de pousser cela, ça permettra d'avoir un facteur différenciant. »*¹⁵⁶

Directrice associée Consult1

C'est dans cette perspective que le cabinet Consult1 travaille et négocie actuellement avec le cabinet Consult3 à la construction d'une offre commune. Si un accord est établi, Consult1 pourra sur son site ou au sein de ses plaquettes commerciales arguer de cette compétence auprès de ses clients. Ce partenariat privilégié – ou « de principe » comme le nomme le directeur de Consult3 – n'est à ce jour pas encore formalisé. S'il est économiquement impensable de demander à Consult3 d'avoir une clause d'exclusivité sur son expertise, ce qui reviendrait à considérer le cabinet comme racheté, Consult1 peut éventuellement compter sur Consult3 pour

¹⁵³ HAUKNES Johan in CHERCHEM, Mohamed. « L'innovation dans les services comme un pilier de l'économie fondée sur la connaissance. (cas des banques et des assurances algériennes) », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 247-248, no. 1, 2011, p. 29-37.

¹⁵⁴ DRUCKER Peter, *Post-capitalist Society*, Harper Business, 1993, p.240

¹⁵⁵ CHERCHEM, Mohamed. 2011, *Op Cit.*

¹⁵⁶ Entretien du 15 avril 2019, *Op Cit.*

lui faire bénéficier de certains comptes clients. Toutefois, comme le précise le directeur de Consult3, ce partenariat :

« C'est juste un signe qu'on donne au marché ou à nos équipes en interne mais ce n'est pas ça qui fait le business, ça reste incantatoire comme grand document et on en a pas besoin pour être mieux connu. On peut faire des partenariats et gagner de multiples projets sans avoir ce document »¹⁵⁷

Directeur associé Consult3

À travers ce seul projet de fusion, nous pouvons avoir un aperçu des bénéfices que peut procurer une expérience partenariale au-delà de la ressource initiale recherchée. Cette expérience peut orienter les stratégies de développement des cabinets en leur fournissant plus d'informations sur les pratiques de leurs associés-rivaux ou en leur offrant la possibilité d'élaborer des offres innovantes capables de séduire les clients. Elle peut également contribuer à la montée en compétences plus individuelles des consultants, qu'ils soient en début de carrière ou non.

Chapitre 2 - La coopération source de nouvelles opportunités d'apprentissage

Dans le domaine du conseil, les consultants sont à la recherche de nouvelles opportunités de marchés ou de construction d'offres différenciantes pour faire fonctionner leur structure. Le modèle professionnel leur demande également d'être quotidiennement à l'écoute des environnements qu'ils intègrent pour monter en compétences. Si le terrain d'apprentissage s'avère souvent être celui des clients, les structures internes déployées pour certains projets peuvent également apparaître comme de nouvelles occasions de formation. Dans notre cas, la structure partenariale est une expérience novatrice pour un grand nombre de consultants. Malgré les faibles temps de concertation, la coopération entre les cabinets permet aux consultants de bénéficier des savoir-faire de chacun et de monter en compétences que ce soit sur des « *hardskills* » ou des « *softskills* » propres à la posture de consultants. Au-delà des compétences qu'il est possible d'acquérir au contact des partenaires, l'expérience partenariale est en soit une réelle occasion de questionner les stratégies de pilotage et de concertation déployées pour mener à bien ce projet de fusion.

2.A – Des possibilités d'accroissement des compétences auprès des partenaires

Comme dans toute profession, les consultants doivent tout au long de leur carrière se former afin de monter en grade et construire un parcours de carrière. Pour cela ils doivent

¹⁵⁷ Entretien du 21 mai 2019, *Op Cit.*

régulièrement passer par des phases d'apprentissage. Ce dernier est défini comme un « acte de perception, d'interaction et d'intégration d'un objet par un sujet »¹⁵⁸. Ces phases nécessitent plus ou moins de temps pour que l'individu s'imprègne et maîtrise le fonctionnement de l'objet. Cependant, dans le domaine du conseil, ce temps d'apprentissage est souvent corrélé au temps d'intervention auprès du client. Ainsi, bien que présenté comme un spécialiste, le consultant est en réalité souvent placé dans la position « d'expert novice »¹⁵⁹ lorsqu'il est chez le client. Il « apprend sur le tas », ce qui peut le mener à se retrouver dans des positions inconfortables où il doit réussir à associer, sans que cela ne soit perçu par le client, montée en compétences et crédibilité. En effet, les consultants doivent « donner l'impression »¹⁶⁰ de maîtriser pour ne pas se discréditer. Cette situation, qui amène Alaric Bourgoïn à qualifier les consultants « d'équilibristes »¹⁶¹ n'est pas combattue par les cabinets qui estiment que « c'est le moyen le plus sûr par lequel les consultants travailleront à se rendre compétents »¹⁶². Les plans de formations, s'ils sont légalement censés exister ou être mis à disposition des consultants, sont très peu utilisés. Il est rare d'entendre un collègue dire qu'il est parti en formation. Lors d'un séminaire du groupe Consult0, lorsque le sujet a été abordé par la direction les consultants n'ont pu s'empêcher de rire¹⁶³. Les consultants vont davantage « apprendre en marchant » aux contacts de leurs pairs qui leur feront profiter de leurs expériences. En effet, les problématiques qu'ils vont aborder vont leur permettre de découvrir et d'employer de nouvelles méthodes ou de nouveaux outils qui ont déjà pu être utilisés par des collègues. Des temps de partage et de conseil informels sont donc réguliers au sein des cabinets pour favoriser l'apprentissage des consultants. Habités à être dans l'interaction et dans le partage d'information – cette capacité est d'ailleurs vivement encouragée par les managers, les consultants doivent être pro-actif dans leur production mais également dans leur questionnement auprès de leurs pairs – les consultants ne sont pas dans une logique d'accumulation des connaissances, mais bien dans une logique d'adaptation. Par la suite, ils pourront user de ces savoirs récemment acquis pour se valoriser au sein de futures propositions commerciales.

Dans le cas de notre objet d'étude, la structure partenariale offre aux consultants une palette de pairs plus large et variée que d'ordinaire. En effet, coopérer avec des cabinets partenaires

¹⁵⁸ LEGENDRE Renald, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Guérin, Guérin Canada, collection Le défi éducatif, 2006, 1587p.

¹⁵⁹ BOURGOIN Alaric, *Les Équilibristes. Une ethnographie du conseil en management*. Paris, Presses des Mines, coll. « Sciences sociales », 2015, 308p.

¹⁶⁰ *Ibid* – Mouvement du Management des impressions, Clark 1995, Clark et Finchman 2002, Clark et Salaman, 1998

¹⁶¹ BOURGOIN Alaric, 2015, *Op. Cit.*

¹⁶² *Ibid.*

¹⁶³ Carnets de terrain – Séminaire Consult0 mai 2019, Cabinet Consult1 Paris 7^{ème} arrondissement, Romane Loiseau.

détenant des méthodologies et des constructions professionnelles différentes donne la possibilité aux consultants d'enrichir leurs savoir-faire en bousculant les codes ou démarches défendues par les structures dans lesquelles ils évoluent. Il peut s'agir de la découverte de nouveaux outils, comme la plateforme interactive de Consult3...

« Nous on est très contents si à moyen terme nos cabinets partenaires s'emparent de nos savoir-faire, prennent de plus en plus de rôle dans la conception et l'animation de débats participatifs. Le côté transfert de compétences est quelque chose que l'on envisage. Dans notre feuille de route, dans nos nouveaux locaux on va créer un lab de l'intelligence collective qui aura pour objectif de former nos partenaires »¹⁶⁴

Directeur associé Consult3

... Mais également de nouvelles approches ou méthodologies...

« C'est génial le partenariat ! On apprend aussi plein de choses, des méthodes que l'on peut réutiliser ensuite. Créer un partenariat, ça permet de monter en compétence, on ne va pas se le cacher, le fait d'être en contact tous les jours avec Consult3bis ça permet de comprendre leurs méthodes qui est bien à eux d'ailleurs (rires) C'est intéressant car je travaille ici dans ce cabinet mais en fait j'ai aussi l'impression d'avoir un pied dehors, ça c'est top. »¹⁶⁵

Consultante sénior Consult1

... Ou de philosophies professionnelles distinctes qui permettent d'affiner ses analyses sur la compréhension des jeux d'acteurs par exemple

« S'il y a bien une chose que j'ai apprise au contact d'Eric c'est que ce qui pouvait me paraître comme une évidence sur la création d'une direction, en termes de stratégie, est finalement apparu comme un processus d'accouchement, c'est une vrai maïeutique en termes d'accompagnement. Ça ne se passe pas du tout par magie et par pragmatisme mais sur le temps long, ce qui nécessite beaucoup d'aller-retours, beaucoup de wording de redéfinition des termes, beaucoup d'humain. Il y a tout un jeu d'acteurs à analyser et à étudier, en effet on s'est rendu compte que certains acteurs essayaient de minimiser les ressources de ce nouvel acteur auprès de la direction. C'était un jeu d'acteurs assez puissant que je n'avais pas envisagé au départ »¹⁶⁶

Consultante junior Consult1

Pour ma part, j'ai beaucoup appris à travers les échanges entre Consult1 et Consult2. Du fait de leurs constructions socio-professionnelles distinctes ces directeurs ne sont pas sensibles aux

¹⁶⁴ Entretien du 21 mai 2019, *Op Cit.*

¹⁶⁵ Extrait des propos recueillis lors de l'entretien, mené le 26 mai 2019, avec une consultante sénior de Consult1.

¹⁶⁶ Entretien du 28 mai 2019, *Op Cit*

mêmes sujets et sont parfois en désaccord sur la façon d'accompagner le changement. Ces confrontations d'idées argumentées m'ont à la fois permis d'élargir ma grille de lecture sur les méthodes pour accompagner les projets de transformations mais également d'être protégée. En effet, lorsque Consult1 a lancé la phase des analyses d'activités complémentaires, Consult2 et Consult0bis ont été présents pour alerter sur la méthodologie déployée qui n'était pas assez cadrée et qui nécessitait de former ou du moins d'accompagner un temps les consultants qui allaient être envoyés sur le terrain. J'ai ainsi pu réaliser des entretiens collectifs aux côtés d'un collègue me permettant ainsi de me former, puisque j'ai pu observer leurs façons de questionner, et de prendre confiance en intervenant tout en étant protégée par mon collègue en cas de difficultés. Côté ces environnements distincts et échanger de manière régulière et informelle avec des consultants d'horizons différents donne la possibilité de multiplier les prismes d'analyses et de construire avec distanciation son propre avis sur certains sujets.

Pour revenir sur le sujet du partage de pratiques, il peut être induit par des besoins propres au projet – comme la captation de la culture des deux instituts – mais peut également provenir d'une curiosité et d'un souhait de développement professionnel plus personnel. Si ce ne fut pas le cas sur le projet étudié, il arrive qu'une expérience réussie avec certains partenaires pousse les consultants à réfléchir ou à envisager des mobilités professionnelles, comme nous l'explique le directeur de Consult3 :

« Autre sujet qui n'est pas anodin, c'est le risque de voir partir ses propres consultants à la suite d'un partenariat. Par exemple sur notre projet des gens de Consult3 pourraient avoir envie d'aller chez Consult1 car ils ont trouvé ça génial. Il nous ait arrivé de faire face à ce genre de difficultés... – soupir – Pour empêcher ces recrutements croisés on intègre maintenant des clauses spécifiques. »¹⁶⁷

Directeur associé Consult3

Afin de minimiser ces risques de fuite de talents, les cabinets peuvent donc introduire des clauses au sein des contrats de travail de leurs consultants.

Si les interactions avec les partenaires du groupement ont permis à certains consultants de monter en compétences, d'autres regrettent de ne pas avoir pu davantage progresser sur cette mission. Toutefois, en prenant du recul, ces derniers ont expliqué que ce projet, novateur dans son organisation, était déjà en soit une expérience inédite dont on pouvait tirer de nombreux enseignements pour la suite.

¹⁶⁷ Entretien du 21 mai 2019, *Op Cit.*

2.B – L’expérience partenariale, l’occasion de se questionner sur l’animation d’une équipe projet

Si les enseignements qui fondent le savoir des professionnels proviennent en partie de l’apprentissage de nouvelles méthodes – comme la réalisation d’entretiens collectifs, d’analyses d’activités ou la production d’une analyse d’impacts – et d’outils, d’autres résultent plus généralement d’expériences vécues. Selon Jean-Guy Nadeau¹⁶⁸, l’expérience se définit comme le fait de « vivre un événement, d’y éprouver des émotions, d’y agir ou d’y pâtir ». L’expérience induit quelque chose de nouveau – qui peut plaire ou déranger – et peut dès lors entraîner des modifications dans les comportements futurs des personnes l’ayant vécu. Dans le cas de l’objet étudié, nous avons pu observer au sein de la deuxième partie que le pilotage du projet s’il s’est avéré complexe à cause de la gestion du groupement partenarial a également rencontré des formes de résistance au sein même de l’équipe interne du cabinet pilote, à savoir Consult1. Ces résistances exprimées ou tensions ressenties par certains consultants traduisaient des difficultés d’adaptation ou d’existence au sein du format de gestion de projet proposé. Malgré ces difficultés, alors que le projet n’est à ce jour toujours pas clôturé, nombreux sont les consultants à avoir fait part, au sein des entretiens ou de manière plus informelle, des enseignements à tirer de cette expérience partenariale.

En effet, au sein de Consult1 certains consultants juniors – et je m’inclus dans cette catégorie – ont eu le sentiment de peu progresser et d’être contraints à des tâches dites « ingrates » que ce soit à travers les obligations de reporting ou de rédaction de compte-rendu réguliers. D’autres consultants ont été « déroutés » dans leurs pratiques quotidiennes – modalités d’échanges institutionnalisées, organisation de l’espace de travail, etc... – et n’ont pas compris le sens de ces évolutions. Suite à une prise de recul et grâce aux discussions partagées avec les pairs, les consultants ont pris conscience de la situation inédite qu’ils étaient en train de traverser. Ce projet ambitieux, à forte envergure, potentiellement « auditable » et traversé par de nombreux acteurs induisait une nouvelle forme de rigueur et d’organisation nécessaire à sa réussite. Si tous les consultants ont compris les enjeux du pilotage, certains ont réalisé que ce type de projet ne leur convenait pas. D’autres, se sont questionnés sur les moyens d’améliorer cette coordination pour éviter lors de prochaines expériences de réitérer les crispations vécues. C’est également le cas parmi les consultants plus expérimentés. Certains déçus par la tournure qu’a

¹⁶⁸ NADEAU Jean-Guy in BOURASSA Bruno, SERRE Fernand et ROSS Denis, *Apprendre de son expérience. Préface de Yves SAINT-ARNAUD*, Québec, Presses de l’Université du Québec, Hors collection, 1999, 200p.

pu prendre la gestion du projet ont décidé d'analyser et de comprendre les décisions ou inactions qui ont pu mener à cette situation pour éviter la reproduction de cette même conjoncture dans le futur :

Je me suis moi-même en tant qu'assistante PMO longuement questionnée sur le sujet. Aurait-il fallu davantage de séances de brainstorming sur certains sujets ? S'accorder plus de temps de réflexion sur la production des livrables ? Accepter de faire vivre les désaccords aux dépens du client pour mieux le servir par la suite ? Comme nous l'avons vu au sein de la deuxième partie, la faible temporalité accordée et/ou permise par le contrat initial passé avec le client a contraint les consultants à s'accorder peu de temps d'échanges et de construction, du moins sans doute pas assez pour se questionner, apprendre de certaines situations et ainsi éviter la reproduction de certaines erreurs. Dans notre cas, même si les consultants se sont rendus compte des dysfonctionnements et ont pu avoir des *feedbacks* informels entre eux aucun temps collectif de « retour sur expérience » n'a été réalisé à ce jour. Il sera donc qu'à la fin de ce projet de prendre, les managers et directeurs organisent une séance de travail dédiée aux enseignements à tirer de cette expérience. Cette réflexion pourrait être bâtie autour d'un tableau à double entrée, proposé ci-dessous, et alimenté lors d'une séance de *brainstorming* :

Propos recueillis auprès de la directrice de Consult2 lors d'un échange informel :

« Avec du recul on aurait pu faire autrement, on aurait sans doute dû questionner, dire non. Mais fin... Pourquoi est-ce que je ne suis pas allée le dire ? Faut dire qu'il n'y avait pas d'ouverture pour ça. Jusqu'au mois d'avril, on était à marche forcée, moi je suis arrivée sur les rotules. Il n'y a pas d'espace pour la pensée, il y a de l'espace pour de l'élaboration formelle. Il faudrait peut-être être plus cash, aller au contact, mais bon Eric il n'est pas comme ça non plus... »

	Ce qui a fonctionné	Ce qui n'a pas fonctionné	Les raisons
Auprès du client			
Au sein du groupement formé par les partenaires			
Au sein de notre propre cabinet			

Tableau 4 – Outil proposé comme base de réflexion pour travailler collectivement sur le retour d'expérience du partenariat, réalisé le 12 août 2019 par Romane Loiseau

Par la suite, ce retour d'expérience pourrait être partagé au sein du cabinet afin que l'ensemble des consultants puissent profiter de cette expérience et éviter de reproduire certaines erreurs, du moins les connaître pour les anticiper et les contourner. La séance collective de retour expérience d'un projet est quelque chose d'assez courant au sein du cabinet Consult1, ce travail sera donc, je le pense, réalisé. Toutefois j'émet des doutes quant aux méthodes utilisées pour élaborer ce travail. En effet accepter d'exprimer cette distanciation n'est pas toujours chose aisée, l'expérience peut venir bouleverser nos représentations¹⁶⁹ et nos acquis ce qui peut nous amener en tant qu'individu à sortir de notre zone de confort. Si cet aspect est une condition du métier de consultant, cumuler les expériences entre la découverte d'un client, d'une problématique et l'évolution des méthodes de travail peut s'avérer contre-productif si mal mené.

Les cabinets ont recours aux partenariats dans des situations bien spécifiques. Ils viennent soit rechercher une expertise, des ressources humaines ou un outil capable d'enrichir leur offre. Toutefois, au-delà de ces premières ressources, coopérer avec d'autres acteurs offre un éventail d'opportunités bien plus important que ce soit pour le développement des structures ou la montée en compétence plus personnelle des consultants. Dans le cadre de notre objet d'étude, on s'aperçoit qu'en termes de stratégies de développement l'ensemble des cabinets partenaires réussit à tirer profit de cette expérience ; certains captent la pertinence des offres de potentiels futurs associés-rivaux, tandis que d'autres nourrissent des relations favorisant sans doute le passage d'un partenariat d'opportunité à un partenariat privilégié. Cependant, en termes

¹⁶⁹ Goffman Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi*, Paris, Les Editions de Minuit, Collections de Sens Commun, 1973, 252p.

d'accroissements des connaissances personnelles, bien que nous pensions au préalable que le contact avec d'autres partenaires puisse s'avérer être une occasion pour découvrir et de tester de nouvelles méthodes, de nouveaux outils, ces expériences si elles ont existé sont souvent restées au stade de l'observation. Sans dénigrer la capacité d'apprentissage tirée de l'observation et de la réflexion, il semblerait selon les témoignages et retours de consultants que ce soit surtout l'expérience d'un projet à la structure inédite – importante et composée de nombreux partenaires – qui bien que, parfois douloureuse, leur ait individuellement permis de se questionner, d'ouvrir leurs œillères pour monter en compétences. Selon nous, là où l'apprentissage serait complet si ce retour d'expérience était partagé officiellement collectivement.

Conclusion Générale

Ce questionnement autour du partenariat nous a conduit à analyser les raisons de son existence, les conditions de sa régulation et de sa réussite ainsi que les avantages indirects qu'il peut procurer.

Avant toute chose il paraissait impératif de rappeler le modèle économique sur lequel fonctionne le secteur du conseil pour comprendre les motivations des cabinets à se regrouper. Totalement dépendant de la demande sociale du client, les cabinets doivent afin de décrocher des contrats et faire fructifier leur structure, analyser cette demande et réaliser une proposition commerciale qui y réponde. Cette proposition doit réussir à se différencier et concurrencer les autres prestataires. Pour cela les cabinets peuvent jouer sur leur compétitivité prix mais aussi sur leurs savoir-faire et partis pris propres. Les grands cabinets de conseil ont bien intégré cette donnée et rachètent massivement des cabinets ou agences – principalement dans le secteur de la communication, du design et du digital - afin de diversifier leurs offres et de les rendre plus originales, attractives. Leurs écosystèmes se consolident et réussissent à intégrer toujours plus de marchés grâce à leurs solutions. Face à cette concentration du marché, les cabinets de niches ou de tailles intermédiaires n'ont d'autres choix que de s'associer pour rester compétitifs et remporter certains grands marchés. Comme nous avons pu l'observer sur le projet de fusion étudié, pour que cette coopération fonctionne les différents cabinets doivent d'une part, avoir des intérêts qui se recoupent, et d'autre part se faire confiance. En effet, en s'associant, l'ensemble des partenaires deviennent interdépendants. L'action de l'un, si elle ne correspond pas aux attentes du client, peut se répercuter sur la réputation de l'autre. Les consultants usent donc généralement de leur réseau et de connaissances professionnelles en qui ils ont confiance pour limiter les risques d'ingérence du projet. De plus, des règles de fonctionnement sont plus ou moins établies en amont de l'intervention – soit au moment de la rédaction de la propale – pour répartir les rôles de chacun et éviter ainsi toute discorde.

Lorsque le projet est remporté, la production peut alors démarrer, et les consultants associés doivent rapidement apprendre à coopérer. Si des règles ont été pré-établies en amont, des facteurs internes ou externes au groupement peuvent venir bouleverser l'ordre et redistribuer les ressources et positionnements des acteurs. Ces évolutions peuvent impacter l'existence de certains partenaires ce qui peut menacer la bonne conduite du projet. Cependant, comme précisé, qu'importe la situation dans laquelle peut être plongé l'un des acteurs du partenariat, si elle mène à un conflit interne au groupement, alors cela peut nuire au projet tout

entier. Or ce n'est dans l'intérêt d'aucun des partenaires, puisqu'ils sont tous dépendants de la satisfaction finale de leurs clients. Cette demande sociale, qui initie le rapprochement semble également être celle qui le régule. Les menaces à une organisation partenariale ne viennent donc pas tant des relations inter-cabinets comme nous avons pu l'observer à travers notre objet, mais davantage des relations intra-cabinet. En effet, les cabinets de tailles intermédiaires ou de niches peuvent ne pas être habitués à travailler sur des projets d'aussi grande envergure et découvrent parfois brusquement l'imposition de modalités de coordination ne correspondant pas toujours aux principes et valeurs de fonctionnement de leur cabinet. Ces évolutions peuvent être brutales, incomprises, et créer une forme de désengagement au sein des équipes internes, pouvant entraîner le départ de certains consultants.

Si, comme nous avons pu l'observer, certains consultants ne cherchent pas à savoir ce qu'ils peuvent tirer de cette expérience partenariale, d'autres avec du recul, perçoivent les intérêts indirects du partenariat. Elargir et entretenir son réseau, découvrir de nouvelles méthodes ou nouveaux outils auprès de ses partenaires sont autant d'avantages qui peuvent venir justifier l'usage de ces montages dans un domaine professionnel où la valeur d'un consultant dépend principalement de ses connaissances et compétences. De plus, comme nous l'avons expérimenté, le partenariat demeure en soit une source d'apprentissage et ce, qu'importe l'ancienneté du consultant. Cependant, pour véritablement apprendre de cette expérience, les ressentis doivent être partagés et discutés lors de temps dédiés en amont / pendant / en aval du projet.

Le partenariat semble être aujourd'hui un outil stratégique permettant de concurrencer les puissants écosystèmes des grands cabinets par d'autres écosystèmes composés. En effet, de plus en plus d'organisations en réseaux se forment. Pour que les cabinets partenaires puissent bénéficier de toutes les richesses que le groupement peut prodiguer, ils doivent apprendre à réinterroger les temporalités dans lesquelles ils évoluent. Ainsi, bien qu'établir des règles en amont soit primordial, instaurer des temps dédiés à la coopération, que ce soit pour discuter des modalités de coordination ou échanger plus précisément sur les interventions auprès du client, paraît indispensable. Aujourd'hui il semble que trop de groupements, recherchant l'optimisation de leur temps, couplent ces moments d'échanges à d'autres objectifs, comme ce fut le cas lors de nos réunions hebdomadaires du jeudi. En tant qu'experts, les consultants doivent réussir à convaincre leurs clients de la nécessité de prévoir ces temps de travail interne, il en est de leur responsabilité puisque cela permettra au client de bénéficier réellement de l'apport de l'ensemble des cabinets qu'il a sélectionné. En plus de ces temps de coordination,

comme nous l'avons déjà à plusieurs reprises évoqué, toute nouvelle expérience partenariale doit faire l'objet d'un retour intra et inter cabinets pour comprendre ce qui a fonctionné ou non afin de savoir comment améliorer le fonctionnement de cet écosystème, dans une perspective de création de partenariat privilégié, ou tout simplement d'apprentissage mutuel.

Voici ce que ces quelques mois de recherche sur le sujet du partenariat entre cabinets de conseil de différentes tailles nous a permis de construire. Désormais, afin d'aller plus loin dans la réflexion, il pourrait être intéressant de réaliser une étude comparative entre plusieurs cabinets pratiquant le partenariat et se pencher plus précisément sur la question du fonctionnement des outils de régulation déployés dans des partenariats mieux organisés.

La rédaction de ce mémoire portant sur les modalités de partenariat au sein des cabinets de conseil a été l'occasion d'observer et d'analyser durant dix mois le monde du conseil en management sous un prisme particulier, celui de la coopération entre des acteurs potentiellement concurrents sur un projet de fusion. Si en tant qu'étudiante j'ai pu m'approprier les principaux enjeux qu'engendre un processus de partenariat, sur le plan professionnel, cette mission m'a également permis de développer de nombreuses compétences que ce soit grâce aux diverses problématiques rencontrées ainsi qu'aux multiples acteurs côtoyés qu'il s'agisse de clients ou de consultants partenaires.

Dans les premiers temps, j'ai surtout participé aux instances décisionnelles dans lesquelles je devais principalement prendre des notes et réaliser des comptes rendus, tâche intéressante mais rapidement rébarbative. Cette période a favorisé mon immersion dans le projet et m'a permis de mieux situer les acteurs. Toutefois, après une dizaine de comptes rendus rédigés, j'ai rapidement eu le sentiment de tomber dans une forme de monotonie professionnelle, aspect que je cherchais justement à éviter en intégrant un cabinet de conseil. Cet ennui s'est rapidement accompagné d'un fort sentiment d'agacement. En effet, comme expliqué dans ma réflexion, en tant que PMO, j'ai essayé de cadrer certains temps collectifs et ai à plusieurs reprises tenté d'impulser de nouveaux outils et pratiques au sein de l'équipe interne. Ces propositions ont eues peu d'écho auprès des consultants, générant en moi un ressenti désagréable mêlant incompréhension et sentiment d'impuissance. Le peu de retours ou de stimulation de la part de ma cheffe de projet ne m'a pas aidé à prendre du recul et a au contraire nourri une forme de lassitude envers cette stratégie managériale qui ne convenait finalement à aucun membre de l'équipe. L'arrivée d'une nouvelle manager au sein de l'équipe à la fin du mois de mars a permis de briser cette monotonie. Elle m'a progressivement sorti de l'assistanat de projet et m'a mise en auto-

nomie sur des sujets précis ; accompagnement de la Direction Financière, réalisation d'entretiens d'analyses d'activités sur des centres situés en province, etc. C'est précisément à cette période de l'alternance que j'ai réellement eu le sentiment de monter en compétences, que ce soit sur la production de livrables (maîtrise d'Excel, de PowerPoint), ou sur ma posture de consultante auprès du client. Au fur et à mesure des rencontres clients, j'ai appris à cadrer un sujet, à proposer de nouvelles actions, à modérer les relations entre plusieurs intermédiaires, voire à négocier et justifier le temps passé sur certaines tâches. Ces prises de responsabilités m'ont amené à plusieurs reprises à être exposée et à me retrouver dans des situations que je pourrais qualifier d'« inconfortables », telles que décrites par Alaric Bourgoïn. En effet, durant certaines réunions clients je me suis parfois retrouvée en réelles difficultés. Il a fallu que j'apprenne à recadrer mon client lorsqu'il dérivait du sujet principal et de l'ordre du jour, à ne pas être désarçonnée face à des remarques désobligeantes d'une cliente vexée, à improviser rapidement des propositions d'actions pertinentes et adaptées... Autant de situations qui m'ont appris à prendre du recul, à mieux préparer mes réunions, à travailler mes relations avec le client et à développer ma confiance en moi (cette confiance professionnelle est toujours en cours d'apprentissage). Même si j'ai parfois eu le sentiment de prendre des « douches froides » ou d'avoir « planté » des réunions, l'ensemble de ces moments constituent aujourd'hui de riches enseignements. J'ai beaucoup appris en étant déstabilisée et poussée dans mes retranchements. Ce n'était pas toujours agréable à vivre mais j'ai toujours été accompagnée et soutenue par ma manager. Elle m'a ainsi aidé à relativiser, à analyser et à tirer profit de chacune des expériences passées auprès du client. Dès lors, à chaque fin de rencontre avec le client, en rentrant au cabinet, ma manager me faisait un retour sur les points positifs et les points d'amélioration que je pouvais développer sur ma posture. Ce soutien, nécessaire, est régulièrement présent au sein du cabinet Consult1. Il témoigne de la solidarité et de l'importance portée sur le développement professionnel au sein de ce cabinet.

Si cette expérience m'a permis d'acquérir de nombreuses compétences, elle a également été l'occasion de découvrir et de construire un avis critique sur le métier de consultant. Frustrée à certains égards, la réflexion développée sur le partenariat m'a aidée à comprendre ce qui me dérangeait principalement dans cette profession. Si j'apprécie la diversité et l'autonomie qu'elle octroie, la temporalité à laquelle elle est soumise ne me convient pas. Bien que je conçoive la nécessité d'être réactif, d'impulser et de faire avancer son client, je n'arrive pas à comprendre ce qui génère autant de précipitation. En effet, alors que de mon point de vue à certains moments du projet nous aurions dû nous remettre en question et problématiser davantage, nous nous

sommes précipités pour répondre à la demande du client. Je regrette le manque de temps d'élaboration et de réflexion collectif qui selon moi nous auraient, en tant que consultant, permis de mieux nous approprier certaines méthodes, évitant alors des périodes de stress et de remise en question cycliques. Après en avoir discuté avec certains collègues, je me suis rendue compte que je n'ai pas nécessairement été sur le meilleur projet pour connaître ces moments d'émulation. Plusieurs de mes collègues m'ont expliqué qu'il est d'usage dans ce cabinet d'avoir recours à des moments de *brainstorming* ou de sessions de travail collectif pour construire par exemple des séminaires. Il est également courant d'échanger parfois pendant une à deux heures avec son manager pour comprendre l'utilité de l'action déployée. Sur le projet de fusion, ces moments d'échanges ont été rares car nous manquions de temps et étions souvent contraints à produire dans l'urgence, des livrables aux méthodologies souvent nouvelles pour un grand nombre d'entre nous. Cette gestion du temps m'a particulièrement dérangée. Si je conçois l'objectif de vendre de mettre à disposition d'un client des compétences et du temps pour permettre à ces dernières de se déployer, je n'adhère pas à la mentalité de devoir produire dans un temps déterminé, bien souvent sous-estimé. Ces pratiques conduisent les consultants à devoir parfois supporter des rythmes de travail intenses, pouvant impacter l'équilibre entre la privée et la vie professionnelle.

Cette expérience de dix mois passés au sein de Consult1 m'a permis de mieux appréhender l'univers du conseil, de comprendre ses codes, d'en définir ses avantages et ses limites. Être consultant consiste selon moi à intervenir et mettre à profit une expertise auprès d'une organisation ayant un besoin précis. Pour cela, le consultant use de ses savoirs pour analyser, définir le besoin réel puis conseiller voire déployer des pistes d'actions au client afin de satisfaire sa demande. Je suis convaincue par la pertinence de cette intervention externe et attirée par ce milieu qui offre parallèlement la possibilité de découvrir des univers professionnels variés et de progresser continuellement, même si cela peut parfois s'avérer éprouvant. Cependant, ce métier demande aussi de se conformer à un modèle économique et à des contraintes structurelles qui ne conviennent pas toujours à mes valeurs. A ce jour il est sans doute trop tôt pour que je puisse à l'aune d'une seule expérience dans le conseil affirmer vouloir poursuivre dans cette voie professionnelle. Elle offre de nombreux avantages mais me questionne encore sur de nombreux aspects pour que je m'y engouffre sans prendre le temps de réfléchir. Ainsi, je pense aujourd'hui prolonger mes études d'un autre master afin de me laisser le temps de déterminer le milieu professionnel dans lequel je souhaite développer et mettre à profit mes compétences. Ce second master me donnera l'opportunité de découvrir un autre domaine que celui du management des

organisations et de déterminer si les doutes ressentis sur mon orientation professionnelle sont liés au format d'intervention des consultants ou au sujet de fonds qui sont traités.

TABLE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Grilles 1.....p.93-94
- Annexe 2 : Photographies d’extraits des notes de différents carnets de terrain tenus de décembre 2018 à août 2019.....p.95
- Annexe 3 : Tableaux répertoriant les derniers rachats des grands cabinets...p.96-100

Annexe 1 – Grilles d’entretien associée de trois entretiens retranscrits dont celui du directeur associé de Consult2, la directrice associée de Consult2 et l’un des consultants junior de Consult1

Guide d’entretien utilisé lors des entretiens réalisés

A travers ce questionnaire je cherche à comprendre comment et pour quelles raisons ces acteurs se sont rencontrés, comment ont-ils travaillé ensemble au départ, à savoir si les relations ont évolué au cours du projet, comment ils ressentent et vivent ce projet polycéphale, savoir ce qu’ils pensent plus globalement du partenariat et connaître leurs pratiques à ce sujet.

IDENTITE

- Pourriez-vous m’expliquer votre parcours et ce qui vous a mené à votre poste/métier actuel ?

LA MISE EN RELATION

- Comment avez-vous eu connaissance du marché de l’Inra ?
- Aviez-vous déjà travaillé par le passé avec l’un des cabinets ?
- Si vous ne connaissiez pas les autres consultants auparavant savez-vous par quel biais ils vous ont contacté ?
- Connaissiez-vous les autres cabinets en dehors de celui qui vous a contacté ? Si oui, comment ?

L’AGGLOMERATION DE COMPETENCES LORS DE LA REPOSE COMMERCIALE

- Quelle est votre spécialité / votre domaine de compétence ?
- Pourquoi avoir accepté de participer à la réalisation de cette proposition commerciale ?
- Comment s’est déroulée la rédaction de la proposition commerciale ? Comment y avez-vous contribué ?
- Comment avez-vous été informé de l’obtention du marché ? Comment avez-vous réagi ?

LA STRATEGIE PARTENARIALE

- Que pensez-vous du partenariat dans le conseil ?
- Si vous l’exercez comment le pratiquez-vous ? A quelle fréquence ? Avec quels types d’acteurs ? Pour quelles raisons ?
- Existe-t-il différentes typologies de partenariats ? Lesquelles ?
- Sur quels aspects du projet travaillez-vous ?
- Avec quels membres de l’équipe projet êtes-vous en relation ?
- Comment qualifieriez-vous votre relation avec les autres cabinets ? De manière formelle ? De manière informelle ?

LES ENRICHISSEMENTS DE L’EXPERIENCE PARTENARIALE

- Qu’appréciez-vous ou non dans le partenariat ?
- Quels sont les apports d’un projet de partenariat pour la structure du cabinet ? Pour vous ? Pour le client ?

- Quelles sont les difficultés d'un projet de partenariat pour le cabinet ? Pour vous individuellement ? Pour le client ?
- Qu'avez-vous appris lors du projet ?

LES DIFFICULTES DE COORDINATION INTRA-CONSULTANTS

- Avez-vous dû faire des concessions à certains moments ? Faire évoluer certaines de vos méthodes ? Si oui lesquelles et pourquoi ?
- Rencontrez-vous des difficultés techniques ? Des difficultés morales sur le projet ?
- Que pensez-vous de la méthodologie déployée auprès du client ?
- Que pensez-vous de la coordination actuelle du projet ?
- Comment vous coordonnez-vous avec vos partenaires ? Avez-vous besoin de cette coordination ? Si oui, sur quels sujets ? Pourquoi ?

LES DIFFICULTES DE DISCOURS ET DE LISIBILITE AUPRES DU CLIENT ?

- Comment avez-vous évoqué le partenariat avec le client ?
- Rencontrez-vous des difficultés du fait du partenariat lors de vos échanges avec le client, si oui lesquelles ?
- Quel discours portez-vous auprès du client ?

Annexe 2 – Photographies d’extraits des notes de différents carnets de terrain tenus de décembre 2018 à août 2019.

Onana: "rien mais moi on ne me dit pas si je dois bosser"

→ rentrée: proposition créée, espace projet. On doit travailler dans la même salle "avec un management usuel, installé en cœur de construction... il faut d'abord la pratique collective on est Sep sur des descendants"

→ difficulté pour Sophie à manager l'équipe.

incompréhension:

- individuelle / comportement
- fonctionnelle (service)
- métier
- culturelle (flexion)

→ duplicité de résistances internes depuis qq jours.

pause café: Fina au top. Sophie vient poser des questions aux autres → quid de la pause?

- faire une socio-dynamique de l'équipe, des acteurs.
- absence couche managériale sur le projet selon Sophie.
- lié à la flexion? hypothèse - peu le m. invest → comportement des consultants.
- les réunions sont souvent tendues. Pas d'hémarie ni de liberté du côté de Sophie dynamique ☺, & motivation.
- "faire que de PTO ... fin le lui par consultante non se"

Vison des autres sur Sophie

"faudrait lui payer une formation sur la communication non-violente?"

"Elle va à 140/h de la tête. elle te demande de faire qqch mais finalement le fait à sa place..."

observation

- appel CA et PRT.
- CA connaît Benat nat par BTR.
- CA envoie un mail pour dire que pistes possibles.
- a discuté avec BTR → il est au bout.
- nombre actes de démission "tu m'as trahi"
- moyen pour lui embarquer (pres BTR).
- Autre demande en part avec Pique Frogner.
- alignement → CA a ~~dit~~ proposé au
- j'en de la dernière ^{dit}.
- CA annonce Inra → reçoit culturellement ni façon que les agents → Coaccrimate inflexible.

qu'en alignement des messages et des conseils.

observation

CA et PRT → inivement fin avril, non mais lui on a mané du projet. L'hybridation va être recupérée par Bluenave "Philippe enrage"

observation

Annexe 3 - Tableaux répertoriant les derniers rachats des grands cabinets

A. Les récents rachats réalisés par le cabinet ACCENTURE :

Organisme acquis	Pays de l'organisme acquis	Le domaine investi	La valeur ajoutée de ces rachats	Date d'acquisition
Octo Technology	France	Cabinet de conseil en IT	Accenture enrichit son savoir-faire dans la mobilité et le big data.	2016
Allen International	Angleterre	Cabinet de conseil en design, fortement inscrits dans le secteur bancaire	Accenture renforce ses offres d'accompagnement dans le service bancaire, grâce aux approches de numérisation des agences bancaires.	2016
Altima	France	Cabinet spécialisé dans le commerce en digital, de sa stratégie à sa mise en oeuvre	Accenture augmente ses capacités d'intervention sur le marché de l'Amérique du nord et sur la Chine en apportant aux entreprises une expérience différenciante pour fidéliser ou gagner plus de clients.	2017
Kolle Rebbe	Allemagne	Agence de création	Accenture consolide son offre d'expérience de marque intégrée.	30 novembre 2018
SEC Servizi SPA	Italie	Fournisseur de services technologiques et de logiciels aux institutions financières	Accenture devient le leader sur le marché de la technologie bancaire en Italie	30 novembre 2018
PrimeQ	Australie	Fournisseurs cloud de services d'implémentation en mode SaaS (Software-as-a-Service) d'Oracle.	Accenture devient le principal intégrateur de systèmes Oracle Cloud en Océanie.	10 décembre 2018
Enaxis Consulting	Etats-Unis	Société de conseil en gestion qui dispose d'une grande expérience dans les capacités numériques, la science des données et la livraison agile de projets, notamment dans le secteur pétrolier	Accenture développe son savoir-faire sur la « conception et la mise en œuvre agile » de technologies numériques émergentes et de modèles d'affaires opérationnel, et ce notamment dans le domaine pétrolier	2 décembre 2018
Adaptly	Etats-Unis	Spécialiste des services de médias numériques. Expert dans les campagnes basées sur les données et dans les canaux et plates-formes de publicité numérique.	Accenture accroît sa capacité à « activer, optimiser et mesurer » les médias multiplateformes. Cela lui permet d'aider les annonceurs à améliorer leurs résultats commerciaux	12 décembre 2018
Zafin	Canada	Leader mondial des logiciels de services financiers	Accenture devient l'intégrateur privilégié de la plate-forme logicielle financière et renforce ses équipes financières avec l'affectation d'un certain	12 décembre 2018

			nombre de salariés à ses équipes financières	
New Content	Brésil	Agence de marketing de contenus	Accenture améliore le contenu de son offre marketing de production de contenu stratégique et renforce ses équipes avec l'arrivée de 200 nouveaux salariés.	3 décembre 2018

B. Les récents rachats réalisés par KPMG :

Organisme acquis	Pays de l'organisme acquis	Le domaine investi	La valeur ajoutée de ces rachats	Date d'acquisition
Atford Consulting	Paris	Cabinet de stratégie opérationnelle et management, spécialiste de la performance et de la transformation opérationnelle des entreprises.	KPMG accentue son analyse stratégique avec l'apport des compétences et des ressources de ce cabinet	Octobre 2017
MAPP	France	Cabinet d'études économiques dans le domaine de la concurrence.	KPMG enrichi son offre de services Deal Advisory notamment au sujet des opérations de fusion-acquisitions et des procédures contentieuses associées.	Février 2018
Carewan	France	Spécialisé dans l'accompagnement humain des transformations et intègre ainsi plusieurs domaines de compétences : le conseil, la formation, le coaching, la facilitation, l'assessment et le digital.	KPMG développe sa ligne de services People & Change grâce aux offres de Carewan portées sur la transformation managériale, culturelle et de développement des talents.	Avril 2018
ENEIS	France	Leader dans la définition des stratégies des acteurs publics, l'évaluation des politiques publiques et la transformation des organisations publiques.	KPMG renforce son savoir-faire et ses ressources dans le domaine du secteur public et se différencie grâce aux approches innovantes que détient ENEIS.	Juillet 2018

C. Les récents rachats de Deloitte :

Organisme acquis	Pays de l'organisme acquis	Le domaine investi	La valeur ajoutée de ces rachats	Date d'acquisition
Ubermind	Etats-Unis	Agence de publicité mobile	Deloitte assure la diversification de ses services mobiles	2012
Monitor	Etats-Unis	Cabinet en stratégie	Deloitte renforce son activité en stratégie aux Etats-Unis, en Grande-	2013

			Bretagne, en Allemagne, en France ou encore au Brésil	
Access	France	Cabinet en ingénierie sociale et développement RH	Deloitte ambitionne de devenir le premier partenaire des DRH grâce aux apports d'expertise RH du cabinet Access.	2014
Mobiento	Suède	Agence de digital	Deloitte développe ses offres de services digitaux dans les pays nordiques avec ce rachat et augmente ses effectifs avec l'arrivée de plusieurs centaines de consultants	Mai 2015
Heat	Etats-Unis	Agence de marketing Digital	Deloitte augmente son unité Deloitte Digital avec cette 11 ^{ème} accession d'agence de marketing digital.	2016
Cleversys	France	Cabinet spécialisé dans l'intégration de solutions IT	Deloitte acquiert les activités ERP et analytics, ainsi que 30 nouveaux salariés de Cleversys qui apportent leur compétence sur les applications Oracle, Qualiatic et Cegid.	2016

D. Les récents rachats réalisés par PwC :

Organisme acquis	Pays de l'organisme acquis	Le domaine investi	La valeur ajoutée de ces rachats	Date d'acquisition
Nealite	France	Agence spécialisée dans le design des organisations, design thinking et l'expérience utilisateur	PwC développe sa capacité à accompagner des projets de transformations de façon plus agile.	2015
Booz & Company	Etats-Unis	Cabinet en stratégie	PwC se dote des compétences pour accompagner les dirigeants à réfléchir à leur stratégie de développement.	2014
IDRH	France	Cabinet spécialisé sur l'accompagnement des transformations RH	PwC renforce sa practice capital humain	Décembre 2016
Ampersand	France	Cabinet d'expertise comptable et commissariat aux comptes dédié aux PME et aux entreprises familiales en Île-de-France.	PwC favorise le développement de son activité « Services aux entrepreneurs » ce qui pourra contribuer à la croissance du chiffre d'affaire sur ce secteur	14 novembre 2016
DATASIO	France	Start-up qui accompagne les grands groupes industriels à repenser leur business model par l'optimisation de leurs	PwC enrichi sa capacité à accompagner les transformations de ses	5 octobre 2016

		processus et de leur performance opérationnelle, la recherche de nouvelles opportunités de croissance, l'amélioration de l'expérience client grâce au Big Data.	clients via l'innovation et le digital	
Optimum Conseil	Maroc	Cabinet spécialisé dans l'accompagnement des transformations et des ressources humaines	PwC impose son souhait de devenir l'un des leaders des transformations organisationnelles en Afrique du Nord.	2019

Sources -Tableaux réalisés à partir d'un ensemble d'articles de la presse économique et presse spécialisée ainsi que par le biais de la communication officielle de certains cabinets :

- <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-accenture-realise-7-acquisitions-en-12-jours-73767.html>
- <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-deloitte-france-rachete-le-cabinet-de-conseil-en-ingenierie-sociale-access-58470.html>
- <https://www.consultor.fr/devenir-consultant/actualite-du-conseil/672-monitor-integre-a-deloitte-consulting-aux-etats-unis-et-entite-par-entite-en-dehors.html>
- <http://www.strategies.fr/actualites/agences/4001329W/accenture-deloitte-l-offensive-des-geants-du-conseil.html>
- <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/11/24/20005-20161124ARTFIG00038-conseil-pwc-rachete-idrh.php>
- <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-pwc-renforce-ses-competences-big-data-en-rachetant-datasio-66130.html>
- <https://www.frenchweb.fr/pwc-se-redesign-avec-lacquisition-de-nealite/208199>
- <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2018/07/kpmg-acquisition-cabinet-eneis-conseil.html>
- <https://www.fusacq.com/buzz/kpmg-rachete-le-cabinet-de-conseil-en-economie-mapp-a153861.html>
- <http://www.strategies.fr/actualites/agences/4010305W/kpmg-fait-l-acquisition-de-carewan.html>
- <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2017/10/kpmg-acquisition-cabinet-atford-consulting.html>
- <https://www.pwc.com/my/en/press/140404-pwc-completes-acquisition-booz-n-co.html>
- <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-deloitte-rachete-l-activite-erp-de-cleversys-64443.html>

- <https://www.mobiento.com/news/deloitte-digital-acquires-mobiento/>
- <https://www.adweek.com/agencyspy/deloitte-digital-acquires-heat/103457/>
- <https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2016/novembre/acquisition-cabinet-ampersand.html>

TABLE DES ILLUSTRATIONS ET SCHEMAS

- Tableau 1 – Répertoire de l'ensemble des entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoirep.14
 - Tableau 2 – Répertoire de l'ensemble des cabinets prestataires dans le projet de fusion des deux instituts..... p15
 - Tableau 3 – Tiré de l'ouvrage STENGER Sébastien, *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017, 271p..... p.23
 - Tableau 4 – Outil proposé comme base de réflexion pour travailler collectivement sur le retour d'expérience du partenariat, réalisé le 12 août 2019 par Romane Loiseau.....p.83
- *
- Extrait 1 de l'appel d'offre du projet d'accompagnement à la création d'un institut unique issu de la fusion de deux organismes de recherche soit Client 1 et Client 2, publié du 5 septembre au 5 octobre 2018.....p.18
 - Extraits 2 et 3 de l'appel d'offre du projet d'accompagnement à la création d'un institut unique issu de la fusion de deux organismes de recherche soit Client 1 et Client 2, publié du 5 septembre au 5 octobre 2018. L'un détaille l'approche de l'hybridation culturelle proposée et le second les tableaux de bord servant au suivi de projets déjà réalisés lors de précédentes missions.....p.19
- *
- Schéma 1 - Comparaison de l'appel d'offre et de la proposition commerciale réalisés dans le cadre de la fusion des deux instituts de recherche, réalisée le 17 juillet 2019 par Romane Loiseau.....p20
 - Schéma 2 - Les relations et ressources de chaque acteur du groupement de cabinets intervenant sur le projet de fusion des deux instituts de recherches scientifiques, réalisé par Romane Loiseau, le 12 avril 2019.....p.40
 - Schéma 3 - Le positionnement des différents cabinets partenaires du projet de fusion sur la période de septembre 2018 à mi-février 2019. Réalisé par Romane Loiseau le 26 juin

2019, inspiré des schémas présentés dans Osty Florence, Uhalde Marc et Sainsaulieu Renaud, Les Mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations, Paris, La découverte, 2007, 408p.....p.54

- Schéma 4 - Le positionnement des différents cabinets partenaires du projet de fusion sur la période de mi-février 2019 à juin 2019. Réalisé par Romane Loiseau le 26 juin 2019, inspiré des schémas présentés dans Osty Florence, Uhalde Marc et Sainsaulieu Renaud, Les Mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations, Paris, La découverte, 2007, 408p.....p.54

*

- Graphique 1 – L'accélération des rachats de cabinets par les Big Four constatée depuis 2016. Le graphique a été réalisé à partir d'un recensement des différents rachats effectués par KPMG, PwC, Deloitte et Accenture via des articles de presses économiques et des communiqués de presse des cabinets le 15 juin 2019 par Romane Loiseau.....p.27
- Graphique 2 – La répartition des principaux secteurs acquis par les Big Four entre 2012 et 2018. Graphique réalisé à partir d'un recensement des différents rachats effectués par KPMG, PwC, Deloitte et Accenture via des articles de presses économiques et des communiqués de presse des cabinets le 15 juin 2019 par Romane Loiseau..... p29

*

- Photo 1 - La "waroom" espace dédié aux consultants travaillant sur le projet de fusion du mois de janvier au mois d'avril 2019 - Photo prise en mars 2019.....p57
- Photos 2 et 3 - Le management visuel utilisé par les consultants sur le projet de fusion des deux instituts de recherche scientifique. Photos prises en février 2019.....p59

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ARTICLES

ALTER Norbert, *Donner et prendre: la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009, 231p.

BERGEMAN Nicolas, « Le contrat de services gratuits un modèle pour penser l'altruisme en droit des contrats », *Revue Juridique de l'Ouest*, 2010, p. 443-469.

BERREBI-HOFFMANN Isabelle et LALLEMENT Michel, « À quoi servent les experts », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1, n°126, p. 5-12.

BOURASSA Bruno, SERRE Fernand et ROSS Denis, *Apprendre de son expérience. Préface de Yves SAINT-ARNAUD*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Hors collection, 1999, 200p.

BOURGOIN Alaric, *Les Équilibristes. Une ethnographie du conseil en management*. Paris, Presses des Mines, collection « Sciences sociales », 2015, 308p.

BOURRICAUD François. *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris, Pion, 1961, 423p.

BRINT Steven, *In an Age of Experts. The Changing Role of Professionals in Politics and Public Life*, Princeton, Princeton University Press, 1994, 288p.

CEGARRA, Jean-Jack et MICHEL Géraldine. « Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires ? », *Revue française de gestion*, vol. n° 145, no. 4, 2003, p. 163-174.

CHERCHEM Mohamed, « L'innovation dans les services comme un pilier de l'économie fondée sur la connaissance. (cas des banques et des assurances algériennes) », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 247-248, n°1, 2011, p. 29-37

CORNU Gérard, *Vocabulaire juridique*, Presses Universitaires de France, 2011, 1095p.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et de le système*, Éditions du Seuil, 2014, 436p.

DEZALAY Yves, *Marchands de droit: la restructuration de l'ordre juridique international par les multinationales du droit*, Paris, Fayard, 1992, 293p.

DUBOST Jean, *L'intervention psychosociologique*, Paris, PUF, 1987, 350p.

DURKHEIM Émile, *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France, 2013, 416p.

DRUCKER F. Peter, *Post-capitalist Society*, New York City, Harper Business, 1993, 240p.

GADREY Jean, *L'économie des services*, Paris, La Découverte, 1992, 124p.

GAREL Gilles, *Management de projet et gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte, collection Repères, 2003, 128p.

GENESTIER Philippe, « Les « gilets jaunes » : une question d'autonomie autant que d'automobile », *Le Débat*, vol. 204, n° 2, 2019, p. 16-34.

GOFFMAN Erving, *Asiles, Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus. Présentation de Robert Castel*, Paris, Éditions de Minuit, collection Le Sens Commun, 1968, 452p.

- *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi*, Paris, les éditions de minuit, collection le sens commun, 1973, 252p.

HENRY Odile, La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil, *Politix Revue des sciences sociales du politique*, 1997, p. 155-177

HOHMANN Christian, *Lean Management : Outils, méthodes, retours d'expériences, questions/réponses*, Paris, Eyrolles, 2012, 423p.

HOURS Bernard, « Le partenariat : Alibi et pratique », in « Recherches scientifiques en partenariat, sous la direction de Marc-Eric GRUENAIIS et Jacques LOMBARD », *Journal des anthropologues*, n°46, Hiver 1992, p. 63-67.

LAVILLE Jean Louis, *Sociologie des services entre marché et solidarité*, Toulouse, Erès, 2012, 206p.

LAZEGA Emmanuel, « Le phénomène collégial: Une théorie structurale de l'action collective entre pairs », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 40, N° 4. (Oct. - Dec., 1999), p. 639-670.

LAZEGA Emmanuel. Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires, *Revue française de sociologie*, 1992, Organisations, firmes et réseaux. pp. 559-589;

MAUSS Marcel, *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. Présentation de Florence Weber*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012, 241p.

NEUVILLE Jean-Philippe, « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, 1998, p. 71-103

OSTY Florence, UHALDE Marc et SAINSAULIEU Renaud, *Les Mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte, 2007, 408p.

REYNAUD Jean-Daniel, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie* 1988, p. 5-18.

SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, collection Références, 1987, 476p.

SIMONET David, *Les cent mots de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?, 2016, 124p.

STENGER Sébastien, *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017, 271p.

WEBER Max, *La domination*, Paris, La Découverte, 2013, 426p.

*

ÉTUDES ET DOSSIERS

LABERRONDO Pierre, « Enquête : comment les cabinets privés vont se partager le marché de la réforme de l'État », *Acteurs Publics*, juin 2018, mis à jour en juillet 2019, [en ligne] : https://www.acteurspublics.fr/articles/enquete-comment-les-cabinets-prives-vont-se-partager-le-marche-de-la-reforme-de-letat?fbclid=IwAR0dWUYQVXve5SotY6-x_6TaEo8E5zchXxWwwGVBCHd3eveh_FwAynjlUME

Observatoire Paritaire des métiers de l'Informatique, de l'Ingénierie, des Études et du Conseil (OPIIEC), étude prospective, *Besoins en compétences dans les métiers du conseil*, 14 mars 2018, [en ligne] : https://www.fafiec.fr/images/2018-0314_Synthese_rapport_final_Besoins_en_compences_metiers_du_conseil.pdf

OPIIEC, [en ligne] : <https://referentiels-metiers.opiiec.fr/fiche-metier/90-pmo>

Étude de Consult'In, *Le marché 2016-2017 du Conseil en Management en France*, 2017.

*

PRESSE

JACQUOT Bruno, « Conseil : PwC rachète IDRH », *Le Figaro*, 15 décembre 2016, [en ligne] : <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/11/24/20005-20161124ARTFIG00038-conseil-pwc-rachete-idrh.php>

SORLIN Charnel et GAVARD Emmanuel, « Accenture, Deloitte, l'offensive des géants du conseil », *Stratégies*, 21 décembre 2018, [en ligne] : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/4001329W/accenture-deloitte-l-offensive-des-geants-du-conseil.html>

*

SITOGRAPHIE

Lexique du site Droits et finance [en ligne] : <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23699-croissance-externe-definition>

Communiqué de presse du Groupe KPMG, KPMG.home.fr, 2 avril 2018, [en ligne] : <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2018/03/rapprochement-kpmg-carewan.html>

*

DICTIONNAIRES

Dictionnaire juridique [en ligne] : <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/apporteur-d-affaires.php>

Larousse, [en ligne] : <https://larousse.fr/>

LEGENDRE Renald, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Guérin, Guérin Canada, collection Le défi éducatif, 2006, 1587p.