



HAL
open science

Un cabinet pour une vie ? Réalisation de soi et culture de l'informel en cabinet de conseil à structure artisanale : quel modèle organisationnel pérenne pour les cabinets de conseil “ intellectuels ” ?

Camille Pili

► To cite this version:

Camille Pili. Un cabinet pour une vie ? Réalisation de soi et culture de l'informel en cabinet de conseil à structure artisanale : quel modèle organisationnel pérenne pour les cabinets de conseil “ intellectuels ” ?. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02924559

HAL Id: dumas-02924559

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02924559>

Submitted on 28 Aug 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

Un cabinet pour une vie ? Réalisation de soi et culture de l'informel en cabinet de conseil à structure artisanale

Quel modèle organisationnel pérenne pour les cabinets de conseil « intellectuels » ?

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

Tuteur universitaire : Florian Malaterre

Nom, prénom : PILI Camille

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 19/09/2018

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier l'ensemble du corps enseignant du master Conseil, management et organisations du Celsa pour l'enseignement de qualité qu'il a su délivrer, ainsi que l'ouverture d'esprit et la capacité de réflexivité qu'il transmet à ses élèves.

Je remercie également Florian Malaterre et Philippe Robert Tanguy, respectivement responsable pédagogique et responsable professionnel de ce mémoire, pour le regard extérieur qu'ils ont pu apporter à mes observations empiriques, leurs conseils avisés et leur accompagnement tout au long de ma réflexion.

Je remercie les consultants et la Direction du cabinet Innolead pour leur bienveillance et leurs avis éclairés sur le sujet de ce mémoire, et je remercie tout particulièrement ceux qui ont accepté de passer plus d'une heure à répondre à mon questionnaire semi-directif.

Enfin, je remercie mes camarades de classe, qui ont rendu cette année de master passionnante, animée et riche en débats qui nous auront grandement fait évoluer.

Avant-propos

Ce mémoire part de mes observations empiriques au sein d'un cabinet de conseil. Les noms des cabinets cités ont été modifiés afin d'en conserver l'anonymat : non pas que les propos tenus dans ce mémoire ne leur porte préjudice, mais le sujet du mémoire n'est en aucun cas l'analyse d'un cabinet de conseil spécifique. J'utilise ma propre expérience et mes observations au sein d'un cabinet de structure artisanale pour m'interroger plus largement autour du sujet de la pérennité des cabinets de conseil artisanaux.

Table des matières

Remerciements	P. 1
Avant-propos	P. 2
Introduction	P. 5
1. Présentation du sujet	P. 5
2. Définition des termes et présentation du cadre théorique	P. 8
3. Problématique, hypothèses et méthodologie	P. 12
4. Plan détaillé	P. 14
I- Un enjeu principal à la viabilité du modèle artisanal : la fidélisation.....	P. 15
A. Un site web qui met en valeur ses consultants	P. 15
B. Des consultants porteurs de la vision du cabinet essentiels au maintien de la structure artisanale	P. 20
C. Un engagement fort des salariés, malgré des tensions générées par la culture de l'informel	P. 26
II- Etre un cabinet de conseil - vivier d'entrepreneurs, la réponse à l'enjeu de fidélisation	P. 29
A. Un individualisme des consultants bénéfique au cabinet	P. 29
B. Un système qui ne convient pas à tous les types de profils ni de personnalités ?	P. 34
C. La force du modèle de Innolead : permettre aux consultants l'accomplissement de soi, professionnellement mais aussi personnellement.....	P. 41
III- Un équilibre fragile en constante évolution : quels atouts sont essentiels pour la pérennité des cabinets de conseil aux structures artisanales ?	P. 44
A. Savoir changer de modèle : une capacité d'adaptation de la Direction comme des consultants	P. 44
B. Formaliser pour une culture partagée	P. 52

Conclusion Générale	P.60
Bibliographie	P.64
Annexes	P.65
1. Entretien semi-directif n°1	P. 66
2. Entretien semi-directif n°2	P. 71
3. Entretien semi-directif n°3	P. 77
4. Entretien semi-directif n°4	P. 81
5. Article de l'Observatoire de l'Engagement	P. 87
Résumé / Summary	P. 89
Mots-clés / Keywords	P. 90

Introduction

1- Présentation du sujet

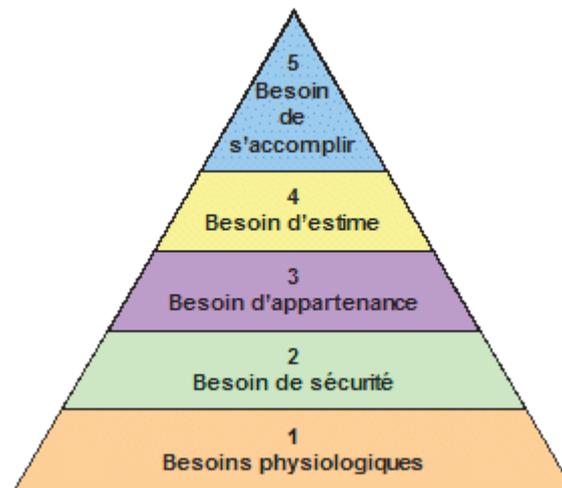
D'après *Le blog du consultant*, "Le turnover moyen des cabinets de conseil en management tourne autour de 20-25% : chaque année, entre un cinquième et un quart des effectifs sont renouvelés. Ceci est supérieur à la plupart des secteurs du marché de l'emploi, et est en quelque sorte inhérent au métier du conseil, dans lequel l'attrition voire le burnout sont assez importants".

Le marché du conseil est emprunt de l'idée selon laquelle les consultants changent très vite de poste, de cabinets de conseil, et même de métier. Le conseil est vu pour beaucoup comme un tremplin vers une carrière en entreprise : les évolutions de postes sont rapides, et si certains consultants restent plus de cinq ans dans un cabinet, c'est pour y devenir senior manager ou même associé.

C'est avec cette idée en tête que je suis entrée chez Innolead en décembre 2017. J'ai alors été surprise de constater que j'étais la seule consultante junior parmi les quatre-vingt consultants qui composent le cabinet - par "junior", j'entends une personne fraîchement diplômée qui a choisi le conseil comme tout premier CDI. Plus étonnant encore, j'ai vite découvert au fil des discussions que beaucoup de consultants travaillaient pour ce cabinet depuis... en moyenne, dix ans. Quelques semaines après mon arrivée dans le cabinet, j'ai assisté à un pot de départ en retraite ! Enfin, summum de mon étonnement : ces consultants n'étaient pas pour la plupart associés, ni ne jouissaient de titres ou d'avantages gratifiants, ni même ne dirigeaient une équipe.

Je me suis alors posée la question : pourquoi les consultants restent-ils chez Innolead si longtemps ? Est-ce par facilité ? Parce que les évolutions de carrière sont intéressantes ? Parce qu'ils s'y sentent bien ? Pourquoi rester dix ans dans un cabinet si l'on ne bénéficie pas d'avantages symboliques ? Une intuition me fit penser que lorsqu'une personne est heureuse, elle n'a pas besoin de prouver visuellement aux autres son bonheur. Si les consultants de Innolead ne semblent pas attachés à leur titre ni à des gratifications - un bureau plus agréable que les autres par exemple -, que trouvent-ils au cabinet de si attrayant ?

La pyramide des besoins d'Abraham Maslow¹ en arrière-pensée, je partis donc du postulat que le cabinet de conseil Innolead permettrait aux consultant l'**accomplissement de soi**, ultime besoin vers l'état de bien-être. Pour rappel, selon cette théorie, tout individu doit satisfaire un certain type de besoin avant de pouvoir en satisfaire un autre, ces besoins allant des nécessités physiologiques (se nourrir, dormir etc) à l'accomplissement de soi, en passant par les besoins de sécurité, d'appartenance à un groupe, et de reconnaissance.



La Pyramide de Maslow selon le site web Le Sémioscope

Ainsi, selon cette pyramide des besoins, si les consultants de Innolead ne semblent pas éprouver le besoin d'avoir des avantages symboliques visibles, physiques et formalisés comme un meilleur bureau ou un certain respect de la part des plus jeunes consultants, ils bénéficieraient tout de même d'une certaine forme de reconnaissance, tant soit-elle immatérielle et non formalisée. A contrario, dans les cabinets de conseil formalisés et processés, les consultants, trop contraints, ne pourraient s'accomplir personnellement. Ils se concentreraient alors sur la réalisation de leur besoin de reconnaissance, et chercheraient à obtenir titres et gratifications visibles.

Mon deuxième étonnement fut d'ailleurs à propos du fonctionnement de Innolead, régi par ce que je qualifierai de **culture de l'informel**. Dès ma première semaine dans le cabinet, j'ai remarqué l'absence d'un intranet : trouver des documents relatant de la culture Innolead et des modes d'interventions, best practices, ou encore des missions en cours ou terminées est alors très laborieux pour un nouvel arrivant. Il est possible de trouver sur un réseau

¹ Abraham Maslow, *A Theory of Human Motivation*, 1943

partagé les anciennes propositions commerciales et d'autres documents de travail, mais il est très compliqué de savoir où chercher, et surtout, de comprendre ces documents sans en connaître le contexte. J'ai compris plus tard en discutant avec ma manager que cela fait partie de la "culture Innolead" : les consultants doivent aller parler aux collègues pour obtenir des informations. A chaque rédaction de proposition commerciale, les consultants doivent partir à la quête de références clients : "qui a déjà travaillé pour tel client ?" est une question courante. Chez Innolead, pas de proposition commerciale type, pas de mode d'intervention type : chaque chef de projet façonne son intervention comme bon lui semble, "staffe"² les consultants qui lui semblent les plus appropriés pour la mission, etc. Ainsi, pour pouvoir évoluer au sein du cabinet, il est primordial pour les consultants de connaître quasiment par coeur les spécialisations et clients privilégiés de chaque consultant. Discuter, recueillir des informations de manière informelle, permet d'être "staffés" ou de "staffer" plus facilement, de travailler plus efficacement à la rédaction d'une proposition commerciale, ou encore, pour les consultants débutants, d'aller observer des interventions "chez le client". Plus qu'une culture de l'informel, ce serait presque une culture familiale, dans laquelle il serait de bon ton de connaître tous les membres de la famille.

Le sujet de mon mémoire était né : *Un cabinet pour une vie ? - Réalisation de soi et culture de l'informel en cabinet de conseil à structure artisanale*

² Jargon du monde du conseil voulant dire qu'un consultant est payé par un client dans le cadre d'une mission pour effectuer un certain nombre de tâches définies à l'avance

2- Définition des termes et présentation du cadre théorique

En définissant les termes principaux du sujet de ce mémoire et en présentant le cadre théorique - c'est-à-dire les théories et concepts clés sur lesquels s'appuiera ma réflexion - je tenterai de rendre compte du chemin de pensée qui m'a menée à la définition de la problématique.

Dans l'ouvrage *Cas de consulting commentés*³, l'entreprise est représentée sous trois dimensions : la "**réalité**" - ce qu'expérimentent effectivement les salariés -, la dimension "**imaginaire**" - la vision, l'ambition communiquée par la Direction -, et la dimension "**symbolique**" - l'ensemble de signes qui influencent la perception que le salarié a de son expérience au sein de l'entreprise, comme par exemple les salaires, les intitulés de postes, les bureaux, ou encore la charte graphique. En analysant Innolead sous le prisme de ces trois dimensions, j'en suis venue à la conclusion que le cabinet était en "**hypotrophie du symbolique**" - terme employé dans l'ouvrage *Cas de consulting commentés* pour désigner un déséquilibre au sein d'une entreprise entre les trois dimensions, la dimension symbolique étant ici sous-représentée. En discutant avec des amis consultants dans de gros cabinets "Big Four"⁴, j'ai d'ailleurs remarqué que ces cabinets sont en "hypertrophie" des dimensions symbolique et imaginaire, ce qui veut dire qu'ils occultent la réalité du quotidien des consultants en communiquant à outrance sur leurs ambitions et l'expérience-salarié, et en offrant aux consultants nombre d'avantages de l'ordre du symbolique : bureaux modernes, salaires attrayants, site web et charte graphique modernes, restaurant d'entreprise, voitures, téléphones et ordinateurs de fonction... Ces avantages allant crescendo au fur et à mesure de l'évolution des consultants.

Innolead serait donc en "hypotrophie" du symbolique, alors même que ses consultants travaillent pour le cabinet depuis en moyenne bien plus longtemps que les consultants de cabinets en "hypertrophie" du symbolique et de l'imaginaire : le symbolique ne serait donc pas une condition nécessaire ni suffisante à la fidélisation des salariés. En ce qui concerne la dimension imaginaire du cabinet Innolead, elle semble exister : afin de communiquer aux employés les valeurs d'entraide, de partage et d'authenticité, la Direction organise régulièrement des "journées collaboratives" dans lesquelles les consultants peuvent

³ Daniel Penneroux et Patrice Stern, *Cas de consulting commentés*, 2012

⁴ "Les Big Four (traduction littérale, les « quatre grands ») sont les quatre plus grands groupes d'audit financier au niveau mondial : Deloitte Touche Tohmatsu, EY (Ernst & Young), KPMG, PwC (PricewaterhouseCoopers)" - Définition de Wikipédia

échanger autour de leurs dernières missions ou autour d'un sujet qui leur tiennent à coeur, et peuvent travailler ensemble sur un sujet donné. D'autres événements sont organisés, comme des petits-déjeuners ou des after-works. Ces événements sont souvent ponctués d'un petit discours de la Direction qui rappelle les valeurs du cabinet. La vision du cabinet est cependant peu claire. Je la résumerais ainsi : devenir un cabinet de conseil "humaniste", c'est-à-dire qui contribue à une société plus solidaire et égalitaire, en conseillant les entreprises souhaitant aller dans ce sens, et en refusant de conseiller les entreprises qui cherchent à faire du profit au détriment du bien commun. Cette vision reflète le but à atteindre, et n'est donc pas effective aujourd'hui.

Mais si cette dimension imaginaire existe, elle est surtout efficace sur les nouveaux arrivants : les consultants sont rapidement rattrapés par la dimension réelle, par leur quotidien. La dimension réelle est prédominante. A ce stade de réflexion, je me suis alors fait la remarque suivante : si l'expérience sans filtre du quotidien est prédominante pour les consultants de Innolead, et que ceux-ci restent pour la plupart de longues années dans le cabinet, alors cette expérience du quotidien doit être satisfaisante. En discutant avec plusieurs consultants pour comprendre quelle était cette expérience du quotidien satisfaisante, je me suis alors rendu compte que l'expérience du quotidien était vécue de façon très différente selon les personnes, mais que chacune y trouvait son avantage. En effet les modes de fonctionnement n'étant pas explicites - pas de structure de proposition commerciale type, pas de documents de recommandations ou de retour d'expérience sur telle offre ou tel client.. - et la pression sur le chiffre d'affaire ou encore sur les horaires étant très faible, chaque consultant peut organiser son quotidien comme il le souhaite, peut facilement se faire "staffer" sur des types de missions qui lui conviennent, et peut choisir d'avoir des activités en-dehors du travail sans crainte d'être réprimandé, "à condition que le travail soit fait". Concernant la pression faible sur le chiffre d'affaire, il me semble intéressant d'apporter quelques précisions. C'est lors de l'entretien annuel avec son manager que chaque consultant décide de son objectif économique à atteindre - ce qui correspond, pour un métier de consultant, au montant généré par la vente de missions ou à la contribution à des missions vendues par d'autres consultants - en fonction de ses capacités (expérience du métier, portefeuille-client...). J'ai cependant pu entendre beaucoup de consultants parler du fait qu'ils n'atteindraient sûrement pas leurs objectifs, sans une once de crainte dans leur voix ! Chez Innolead, il semblerait acquis dans l'état d'esprit général que chaque consultant fait de son mieux, et qu'il est donc inutile de réprimander ceux qui n'atteignent pas leurs objectifs - sous réserve que ceux-ci prouvent visuellement qu'ils font effectivement de leur

mieux, en se rendant disponibles pour contribuer à des missions et en proposant régulièrement leur aide à leurs collègues.

J'ai qualifié ce mode de fonctionnement flexible d'informel. Dans son article *Les jeux du formel et de l'informel*⁵, Gilles Brougères cite Philippe Hall Coombs pour distinguer les apprentissages formel, non-formel et informel. **L'apprentissage formel** est dispensé dans un contexte organisé et structuré, et est explicitement désigné comme apprentissage : il est par exemple dispensé dans une salle de classe. Il est intentionnel de la part de l'apprenant et débouche souvent sur une certification. **L'apprentissage informel** n'est ni organisé ni structuré, mais découle des activités de la vie quotidienne liées au travail, à la famille ou aux loisirs. Il est en général non intentionnel de la part de l'apprenant. Enfin, **l'apprentissage non-formel** est intentionnel de la part de l'apprenant, mais réside dans des activités qui ne sont pas explicitement désignées comme apprenantes. D'après ces définitions, nous pouvons dire que les consultants chez Innolead apprennent leur métier de manière informelle : sans cadre, les consultants évoluent au sein du cabinet selon leurs affinités avec les collègues et les missions, et se construisent leur propre vision et approche du métier.

Ainsi, si la Direction de Innolead communique sur ses valeurs et sa vision, le fait que le cabinet soit en "hypotrophie" du symbolique laisse une grande place à l'expérience réellement vécue des consultants. Ceux-ci vivent alors chacun à leur manière leur expérience Innolead, avec très peu d'obligations de process et sans expérience-salarié préconçue, au sein d'une culture de l'informel.

Le modèle de Innolead est-il unique ? Durant un entretien semi-directif, un consultant me dit ceci : *"On dit que chez Innolead il y a tout mais qu'il faut savoir le trouver... mais on le disait aussi dans les autres cabinets dans lesquels j'ai travaillé : je pense que c'est un des traits communs à des structures comme les nôtres. On est très artisanaux, on n'a pas du tout des process industrialisés, la rigueur des gros cabinets de conseil"*. De quel type de "structure" voulait-il parler ? Odile Henry, dans son dossier *Entre savoir et pouvoir [les professionnels de l'expertise et du conseil]*⁶, distingue deux types de cabinets aux modèles contradictoires : les petites structures *"fondent leur légitimité avant tout sur une compétence intellectuelle ou scientifique [...] et embauchent surtout des cadres dont l'âge moyen se situe autour de 40 ans, les jeunes débutants sont faiblement représentés"*, alors que les grosses structures *"assoient leur légitimité sur des critères d'évaluation économique (croissance économique*

⁵ Gilles Brougères, *Les jeux du formel et de l'informel*, Cairn, 2007

⁶ Odile Henry, *Entre savoir et pouvoir (Les professionnels de l'expertise et du conseil)*. In : Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 95, décembre 1992. Savoir et pouvoir. pp. 37-54

soutenue dans le temps, haut niveau de rémunération des consultants, etc) [...], embauchent massivement de jeunes diplômés des grandes écoles et affichent clairement leur politique de croissance externe". Nous pouvons alors redéfinir Innolead comme un cabinet fondant sa légitimité sur sa **compétence intellectuelle** (approche humaine de l'accompagnement du changement grâce à des connaissances en coaching, neurosciences, techniques de créativité et d'innovation, etc). En m'inspirant de l'entretien semi-directif cité plus haut, je qualifierai pour la suite de ce mémoire la structure de ces cabinets de conseil "intellectuels et scientifiques" de **structure artisanale**, en ce qu'ils se sont formés par la rencontre de personnes ayant une conviction et des connaissances communes.

Cependant bien qu'étant une structure artisanale, la taille du cabinet de conseil Innolead - quatre-vingt salariés - nous empêche de qualifier le cabinet de petite structure. Il l'était à sa création, mais le nombre de consultants a augmenté depuis, notamment suite à une fusion en 2014. Innolead vient d'ailleurs, en mai 2018, d'intégrer une practice du gros cabinet d'audit et de conseil Goliath Consulting, en négociant sa totale indépendance pour les trois années suivant le rapprochement. J'y vois ici deux enjeux :

- Innolead ne peut plus être qualifié de petite structure, cependant son fonctionnement est le même que celui d'une petite structure. **Comment pourrait-il adapter son mode de fonctionnement à l'augmentation de ses effectifs, sans entacher son essence de cabinet artisanal ? Est-ce seulement possible ?**
- Dans un souci d'évolution et d'adaptation au marché, Innolead a intégré le cabinet d'audit et de conseil Goliath Consulting. **Comment conserver sa culture de l'informel, sa structure artisanale, tout en faisant partie d'une practice de Goliath Consulting ? Est-ce la fin de l'esprit Innolead ?**

3- Problématique, hypothèses et méthodologie

Depuis sa création, le cabinet de conseil Innolead n'a cessé de croître en effectif, sans pour autant changer son mode de fonctionnement interne, afin de garder son esprit de cabinet artisanal. Mais si croître en effectif permet d'éviter un effet d'essoufflement, de routine - car recruter de nouvelles personnes, c'est recruter de nouvelles possibilités d'évolution en termes d'approches, d'innovation et de relations humaines -, est-ce un modèle viable ? En effet, une augmentation de l'effectif ne nécessite-t-elle pas la création d'un cadre de fonctionnement ? Ces questionnements m'ont amenée à poser cette problématique :

Quel modèle organisationnel pérenne pour les cabinets de conseil aux structures artisanales ?

J'ai choisi de concentrer ce mémoire de recherche sur la question du modèle organisationnel. La question du modèle économique sera abordée, puisque le modèle économique découle des modèles organisationnel, marketing et financiers, mais elle ne sera pas au coeur du sujet. Il s'agit ici de découvrir s'il existe un modèle organisationnel permettant la pérennité des cabinets de conseil aux structures artisanales, un chiffre d'affaire satisfaisant étant une condition nécessaire mais non suffisante à cette pérennité.

Les hypothèses auxquelles je tenterai de répondre sont les suivantes :

- Les cabinets de conseil artisanaux doivent recruter régulièrement de nouvelles personnes pour apporter des prestations pertinentes
- L'augmentation des effectifs nécessite la création d'un encadrement des pratiques et modes de fonctionnement, alors que les cabinets ne peuvent conserver leur structure artisanale s'ils ne conservent pas leur cadre informel
- Une culture de l'informel permet aux consultants de se développer tant professionnellement que personnellement
- La viabilité des cabinets de conseil artisanaux dépend de leur capacité à fidéliser leurs consultants, ceux-ci étant garants de la vision et du mode de fonctionnement du cabinet
- Les cabinets aux structures artisanales conviennent à certains types de personnalités et de profils, propres à leurs cultures et modes de fonctionnement

Je fonderai ma réflexion sur mes observations faites durant mes dix mois d'alternance au sein du cabinet de conseil Innolead, de mes entretiens semi-directifs effectués auprès de quatre consultants, et de références bibliographiques. Les entretiens semi-directifs diffèrent beaucoup les uns des autres, car j'ai préféré rebondir sur les sujets abordés par mes interlocuteurs plutôt que de m'en tenir aux questions de mon guide d'entretien. C'est par cette approche que j'ai pu peaufiner le sujet et la problématique de mon mémoire. **Ma méthodologie est la suivante :**

- Quatre entretiens semi-directifs aux questions ouvertes afin de permettre aux interrogés de raconter des anecdotes, de se livrer, et de se mettre en position de réflexivité
- Une enquête des profils MBTI⁷ des consultants de plus de quarante-cinq ans exerçant chez Innolead depuis plus de cinq ans et ayant une expérience de consultant de plus de dix ans
- Des observations et anecdotes vécues ou rapportées
- Une analyse sémiotique comparative des sites web Innolead et Goliath Consulting
- Des ressources bibliographiques

⁷ "Le *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI) est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet, suivant une méthode proposée en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs. Il sert comme outil dans les identifications des dominantes psychologiques des personnes dans des cadres liés au management ou aux problèmes dans le cadre des relations interpersonnelles." - Définition de Wikipédia

4- Plan détaillé

I- Un enjeu principal à la viabilité du modèle artisanal : la fidélisation

A- Un site web qui met en valeur ses consultants

B- Des consultants porteurs de la vision et du mode de fonctionnement du cabinet, essentiels au maintien de la structure artisanale

C- Un engagement fort des salariés, malgré des tensions générées par la culture de l'informel

II- Etre un cabinet de conseil - vivier d'entrepreneurs, la réponse à l'enjeu de fidélisation

A- Un individualisme des consultants bénéfique au cabinet

B- Un système qui ne convient pas à tous les types de profils ni de personnalités ?

C- La force du modèle de Innolead : permettre aux consultants l'accomplissement de soi, en tant que consultant mais aussi en tant que personne

III- Un équilibre fragile en constante évolution : quels atouts sont essentiels pour la pérennité des cabinets de conseil aux structures artisanales ?

A- Savoir changer de modèle : une capacité d'adaptation de la Direction comme des consultants

B- Formaliser pour une culture partagée

I- Un enjeu principal à la viabilité du modèle artisanal : la fidélisation

A - Un site web qui met en valeur ses consultants

Par où commencer la réflexion de ce mémoire ? J'ai trouvé intéressant d'attaquer ce sujet par les vitrines des cabinets Innolead et Goliath Consulting : leurs sites web. Que racontent-ils de leurs convictions, de leurs modes de fonctionnement, de la place et du rôle de leurs consultants ? Je ferai ici une analyse tant de sémiologie connotative (observation de la disposition des différents éléments des sites web, des objets qui y sont représentés, puis analyse de leur signification) que de sémiotique (analyse des verbatims et de leur sens).

Que voit-on lorsqu'on arrive sur la page d'accueil des sites web de Goliath Consulting et de Innolead ? Sur le site de Goliath Consulting, une grande bannière attire notre regard puisqu'elle occupe la moitié de l'écran : il s'agit d'une bannière sur laquelle défilent les récentes interventions publiques de Goliath Consulting. Interventions télévisées, apparitions dans la presse, dernières études publiées... Cette bannière conte le prestige, la notoriété du cabinet. La perception que suscite cette page d'accueil est celle d'une entreprise experte dans tous les domaines (financiers, organisationnels, académiques...) qui se fait solliciter pour ses services et ses offres d'emploi, plus qu'elle ne doit solliciter. Le fait que la bannière prenne la moitié de l'espace visuel du visiteur donne une impression de grandeur, de force, de domination : Goliath Consulting s'impose aux yeux de tous.

La page d'accueil du site web de Innolead est presque diamétralement opposée à celle de Goliath Consulting. En effet, ce qui saute aux yeux du visiteur du site web de Innolead est plutôt... l'absence d'éléments visuels, ou du moins la simplicité de cette page d'accueil. Sur fond gris, la moitié de la page est occupée par l'image d'un monocycle en équilibre sur un fil. Si cette image prend bien la moitié de l'espace de la page, elle ne rend pas le même effet que la bannière sur la page d'accueil du site web de Goliath Consulting car elle n'a pas de fond : le fil et le vélo sont posés sur le fond gris de la page d'accueil, sans cadre, sans

démarcation. A gauche, les trois mots d'ordre de la culture du cabinet Innolead suivis en-dessous d'un court paragraphe de présentation du cabinet, puis de la phrase-lien-cliquable "découvrir l'univers de Innolead". Ce groupe de mots est, tout comme le monocycle sur son fil, posé sur le fond gris de la page d'accueil sans fond ni cadre. Le message est clair : chez Innolead, nous vous proposons un accompagnement sur-mesure, sans règles prédéfinies, et les consultants sont très peu encadrés, pouvant ainsi laisser parler leur créativité. Mais une perception moins glorieuse du cabinet s'impose également à l'esprit du visiteur : ce cabinet semble peu sérieux et désordonné. L'absence de cadre autour des éléments visuels et textuels dit également autre chose du cabinet Innolead, qui l'oppose au cabinet Goliath Consulting : le cabinet est en posture basse face au client, s'efface, ne se met pas en avant comme Goliath Consulting mais est modeste. Pour finir, intéressons-nous à la signification du monocycle sur un fil. L'univers du cirque est très clairement évoqué : est-ce une autocritique de l'univers du conseil, décrit par ses détracteurs comme une vaste mascarade ? Est-ce une métaphore du consultant "équilibriste", comme le décrit Alaric Bourgoïn⁸ ? Quoi qu'il en soit, il apparaît ici que le cabinet Innolead semble vouloir montrer au visiteur du site web la perception qu'il a de la réalité du monde du conseil, à savoir le fait que le conseil est un travail d'équilibriste dans lequel le consultant doit trouver la bonne posture à adopter avec le client tout en étant rentable pour son cabinet, mais aussi le fait qu'un travail de consultant peut être très sérieux et bien effectué sans que sa posture ne soit trop sérieuse, car comme le fou du roi (métaphore employée par une consultante lors d'un entretien semi-directif)⁹, le consultant est la personne qui dénonce les choses de manière impartiale et impudique. La Direction de Innolead insiste d'ailleurs sur la posture d'impertinence comme valeur ajoutée du cabinet.

Que nous disent les couleurs utilisées par les deux sites web ? Je m'inspirerai ici des théories des significations des couleurs qu'utilisent les publicitaires, que j'ai pu lire sur de nombreux sites web et blogs de graphisme, publicité et marketing.

Les couleurs prédominantes du site web de Goliath Consulting sont le bleu et le violet. Selon les publicitaires, le bleu évoque sagesse, sérénité, vérité, loyauté et royauté. Il peut même évoquer le dirigisme. Ce sont les domaines de l'informatique, de l'aéronautique et de la finance qui utilisent cette couleur. Quand au violet, il évoque paix, amitié et intelligence, et ce sont les domaines du luxe, des études et des affaires qui l'utilisent. La volonté de Goliath

⁸ Alaric Bourgoïn, *Les Equilibristes, Une ethnographie du conseil en management*

⁹ Voir entretien semi-directif n°4

Consulting est donc bien de paraître comme une entreprise sérieuse, structurée, et prestigieuse.

Quant aux significations des couleurs prédominantes de Innolead, l'orange et le vert, celles-ci sont encore une fois à l'extrême opposé de celles de Goliath Consulting. L'orange est la couleur du divertissement, du sport et de la communication : cette couleur évoque joie, créativité, ou encore optimisme. Le vert évoque espérance, confiance, partage, et est utilisé dans les domaines de l'éducation, de l'aventure, des voyages, mais aussi de la concentration. Cela confirme la première impression que j'avais eue en visitant le site web de Innolead avant de passer mon entretien d'embauche : cela ne ressemble pas au site web d'un cabinet de conseil - du moins, un cabinet de conseil type "big four" de grosse structure. Autre point d'étonnement : le site web de Innolead n'a pas de fond blanc comme celui de Goliath Consulting, mais un fond de couleur bleu-gris. Est-ce pour se démarquer des codes trop classiques ? L'article d'Odile Henry¹⁰ qui distingue les cabinets de conseil artisanaux (intellectuels, qui assoient leur légitimité sur leur expertise) des cabinets de conseil à grosse structure (qui assoient leur légitimité sur leur chiffre d'affaire) éclaire cette différence entre les aspects des sites web de Innolead et de Goliath Consulting : Innolead souhaite mettre en avant son originalité, son impertinence, son approche humaine, sur-mesure et académique (les consultants s'appuient sur des principes de neuro-sciences et de psychologie), quand Goliath Consulting met en avant sa puissance économique. Notons qu'en naviguant sur d'autres sites web de cabinets de conseil en accompagnement du changement qui se revendiquent humains, de petite structure et intellectuels, la couleur orange est très souvent présente.

Pour finir, intéressons-nous aux divers éléments visuels et textuels de ces deux sites web. Sur la page d'accueil du site de Goliath Consulting, le premier mot en haut à gauche que notre œil peut lire est "carrière". Il s'agit d'un onglet qui emmène le visiteur vers une page expliquant en quoi Goliath Consulting aide ses consultants à construire leur carrière. On remarque d'ailleurs un verbatim qui démontre que la motivation des consultants de Goliath Consulting est celle du prestige : "Donnez de l'élan et de l'éclat à votre carrière". Les consultants chez Goliath Consulting se projettent vers l'après-Goliath Consulting : leur expérience chez Goliath Consulting leur permettra d'avoir un CV très attractif et de booster la suite de leur carrière vers des métiers prestigieux. Dans son ouvrage *Au coeur des*

¹⁰ Odile Henry, *Entre savoir et pouvoir (Les professionnels de l'expertise et du conseil)*. In : Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 95, décembre 1992. Savoir et pouvoir. pp. 37-54

*cabinets d'audit et de conseil*¹¹, Sébastien Stenger explique d'ailleurs que les salariés des cabinets de conseil et d'audit ont rejoint ces cabinets par désir de compétition et de prestige, et non par attirance pour le métier.

Sur le site web de Innolead, pas d'onglet "carrière" mais un onglet "nous rejoindre", peu mis en valeur car il est l'avant-dernier onglet d'une liste verticale qui n'est visible que si la souris est placée dessus. Notons la différence de signification entre les verbatims "carrière" et "nous rejoindre" : avec l'un, les candidats se projettent dans le prestige que cette expérience en tant que consultants de Goliath Consulting leur apportera, quand avec l'autre les candidats se projettent au sein du cabinet Innolead, entouré des personnes qui composent ce cabinet. Le site web de Innolead propose au visiteur un top dix des raisons pour lesquelles il devrait rejoindre le cabinet : aucune de ces raisons ne donne à réfléchir à l'après-Innolead, elles sont toutes centrées sur l'expérience Innolead. Juste au-dessus de l'onglet "nous rejoindre", le site web propose un onglet "l'équipe" qui donne à voir les portraits en noir et blanc des quatorze associés du cabinet. Nous pouvons d'ors et déjà remarquer que le fait de montrer les visages des quatorze associés montre que Innolead porte une réelle attention aux personnes qui composent le cabinet. Mieux encore : lorsque l'on place la souris sur le portrait d'un des associés, celui-ci laisse place à un autre portrait en couleurs, l'associé posant cette fois de manière décalée avec divers objets de façon à montrer sa personnalité ou sa passion, qui peut n'avoir aucun rapport avec le métier de consultant : une associée prend un air rêveuse devant un papier sur lequel est écrit "voyages", par exemple. D'autres éléments mettent en avant le côté décalé que prône le cabinet Innolead, comme les visuels qui renvoient toujours à l'univers de cirque (un monocycle, mais aussi un chapiteau et une console de maquillage), et les verbatims tels que *"Notre cabinet se compose de plus de quatre-vingt collaborateurs, de sept nationalités différentes, aux compétences complémentaires : consultants, formateurs, coaches, designers, facilitateurs..."* mettent en avant la diversité des profils, mais aussi l'aspect quelque peu fouilli de cette diversité - le visiteur du site web peut se questionner sur l'existence ou non de processus de sollicitation de toutes ces compétences dans le cadre d'une mission.

Goliath Consulting s'adresse au futur candidat comme un "homo economicus" - terme de Sébastien Stenger utilisé dans son ouvrage cité ci-dessus - qui cherche à intégrer le cabinet pour accélérer et enjoliver sa carrière. Notons d'ailleurs que Goliath Consulting ne présente pas ses équipes actuelles, mais propose un onglet "alumni" : ce qui est important ce n'est

¹¹ Sébastien Stenger, *Au coeur des cabinets d'audit et de conseil - De la distinction à la soumission*

pas d'être consultant chez Goliath Consulting, mais d'avoir été consultant chez Goliath Consulting. Odile Henry explique d'ailleurs dans son article que les consultants des gros cabinets de conseil ont une pression qui pèse sur eux lorsqu'ils doivent raconter leur métier à l'extérieur : ils doivent avoir les bons mots, et ne surtout pas semer le doute chez leurs interlocuteurs en hésitant dans leurs propos - le cabinet voulant conserver son image contée en externe, et ne surtout pas communiquer sur la réalité des métiers de ses consultants. Son article met en avant une pression également due au statut social des consultants : une pression pèse sur ceux qui n'ont pas le vocabulaire adéquat pour décrire le cabinet et qui n'arrivent pas à s'approprier leur métier pour le décrire à leurs interlocuteurs, car ils sont issus de cercles qui cherchent avant tout un sens à leur travail, et non un prestige reposant sur le chiffre d'affaire.

A contrario, le cabinet Innolead communique à travers son site web sur l'importance de la personnalité et des connaissances singulières de chacun de ses consultants. Si le cabinet ne propose pas de cadre, ce sont les consultants qui se forment leur propre cadre, leur propre expérience Innolead, et l'approche du cabinet auprès des clients. Innolead s'adresse au futur candidat comme à une singularité qui pourra s'épanouir entourée d'autres singularités. La pression ne serait ici pas due au statut social, mais plutôt à la personnalité et à l'expertise des consultants, qui se doivent d'être originales et inédites afin d'apporter une pierre supplémentaire à l'édifice du cabinet.

B- Des consultants porteurs de la vision du cabinet essentiels au maintien de la structure artisanale

Filons la métaphore de l'édifice Innolead : pour qu'une structure soit stable, les fondations doivent être bien ancrées et immobiles. Innolead a-t-il des consultants présents depuis ses débuts, qui portent les valeurs et la vision du cabinet en interne ? *“On a un petit déficit de communication descendante”*, déclare une consultante lors d'un entretien semi-directif¹². Cette affirmation fait écho à mes premières observations au sein du cabinet : je m'étais pendant plusieurs semaines demandé quelle était la posture des consultants de Innolead chez les clients, quels étaient leurs modèles-types de proposition commerciale, ou encore quels étaient leurs critères de recrutement, sans obtenir de réponse claire. Pourtant, les consultants sont très attachés à la “patte Innolead” ou “Innolead touch” (propos de la Direction), aux “valeurs Innolead”, et les portent chez les clients. Quelle est donc la procédure du cabinet pour imprégner les consultants de la “Innolead Touch” sans communication institutionnelle ? Comment s'assurer que celle-ci ne s'étirole pas au fil des départs et recrutements de nouveaux consultants ?

Mes premiers mois chez Innolead ont été rythmés par des échanges avec un grand nombre de consultants au sujet de l'histoire du cabinet, de leur propre vision du cabinet, et de ce qu'ils y apportaient comme expertise. Avant même d'apprendre que Innolead allait devenir une filiale du groupe Goliath Consulting, j'apprenais que Innolead était le résultat d'une fusion datant de quatre ans entre deux cabinets : Walkin et Sky'HR. Ces deux cabinets, “intellectuels”, proposaient des offres de formation et d'accompagnement au changement, le cabinet Walkin étant tourné vers des méthodes de coaching et des prestations physiques quand Sky'HR s'appuyait sur des solutions d'accompagnement par le digital. Le choc culturel des deux cabinets valu le départ de bon nombre de collaborateurs après la fusion. Comment les consultants avaient-ils été accompagnés durant cette fusion ? Des séminaires et ateliers avaient été orchestrés afin de communiquer les valeurs du nouveau cabinet Innolead, mais il semblerait que des questionnements soient restés sans réponse concrète du fait de la culture de l'informel de cette structure artisanale - culture de l'informel qui était présente chez les deux cabinets avant leur fusion. Une consultante auparavant reconnue et appréciée chez Walkin me dit ainsi lors d'un entretien semi-directif que ses compétences

¹² Voir entretien semi-directif n°4

étaient devenues presque invisibles au sein de la nouvelle structure. Cette consultante, présente depuis les débuts de Walkin, exerce depuis plus de vingt ans, en plus de son métier de consultante, un métier annexe en rapport avec l'animation. Walkin exploitait ses compétences pour animer des séminaires, chose qui n'arrive plus depuis la fusion : *“en interne, je ne me souviens pas que des personnes soient venues me demander de concevoir une animation pour un client. [...] On n'est pas très branché là-dessus. Enfin on l'a été : Walkin l'a été plus, mais Innolead non”*.

Comme le revendique la Direction de Innolead, il semblerait que la fusion de ces deux cultures ne soit pas le résultat de l'addition des particularités des cabinets Walkin et Sky'HR, mais bien la création d'une nouvelle culture, ce qui implique la suppression de certains éléments. Mais si certains consultants ont quitté le cabinet suite à cette évolution de culture, d'autres sont restés. Ces consultants sont-ils les piliers, les porteurs de la culture du cabinet ? Quelles sont leurs motivations à ne pas quitter le cabinet ?

Une première motivation que nous pouvons identifier de manière évidente est le bien-être. Durant le même entretien semi-directif que celui cité ci-dessus¹³, la consultante m'explique qu'elle travaille à mi-temps chez Innolead, ce qui lui permet de se consacrer à son autre activité professionnelle : *“J'ai été très tôt en temps partiel. J'ai dû travailler je pense cinq ans à temps plein. Dès que je suis rentrée chez Walkin, mon contrat a été au trois/cinquième”*. Nous voyons ici de manière explicite que la culture du cabinet Walkin semblait prôner bienveillance et bien-être, puisque le cabinet permettait aux consultants de consacrer moins de temps à leur travail de consultant afin de pouvoir se réaliser dans d'autres domaines - ces aspects se retrouvent dans la culture de Innolead puisque la situation de la consultante n'a pas évolué. Notons que le cabinet ne semble pas agir de façon intéressée : il ne demande pas à la consultante, en contrepartie, de mettre ses compétences annexes d'animation au profit du cabinet. Ainsi, les consultants semblent éprouver du bien-être à travailler au sein du cabinet Innolead car sa culture est favorable au développement personnel des consultants, et ce de manière désintéressée.

Un autre point important qui génère du bien-être chez les consultants est le fait que les consultants trouvent du sens dans leur travail - à l'instar des consultants des grands cabinets, qui, à en croire Sébastien Stenger¹⁴, ne trouvent pas de sens dans leurs tâches si ce n'est le prestige que génère le fait de travailler pour un cabinet de renom. Ainsi, un consultant me dit dans un entretien semi-directif¹⁵ : *“C'est un cabinet senior, qui sait bien*

¹³ Voir entretien semi-directif n°4

¹⁴ Sébastien Stenger, *Au coeur des cabinets d'audit et de conseil - De la distinction à la soumission*

¹⁵ Voir entretien semi-directif n°2

fonctionner avec des profils seniors. On a besoin dans ce qu'on offre à nos clients d'un côté mature, et de « l'expérience qui nourrit un regard ». L'expérience que nous avons vécu avant chez nos client ou dans un métier nous aide à avoir un regard mature sur les systèmes, et avoir justement un regard systémique, et pas par des lorgnettes. C'est pas des petits bouts de sujets, c'est beaucoup plus large. Et c'est à mes yeux une des grandes promesses de valeur qu'on apporte à nos clients". Ces propos montrent que ce consultant trouve un sens dans son travail en ce qu'il a un "regard mature", que ses interventions chez ses clients ne sont pas abordées "par des lorgnettes", et qu'il intervient sur des sujets "beaucoup plus larges" que des missions que peuvent mener des consultants dans des gros cabinets.

Ce témoignage met également l'accent sur un autre aspect intéressant : l'importance des années d'expérience des consultants chez Innolead. En effet, la moyenne d'âge des consultants de Innolead est de quarante ans, et tous ces consultants ont vécu un certain nombre d'expériences professionnelles avant de rejoindre le cabinet. L'expérience donne de l'assurance car elle permet de se positionner en expert, et de générer du chiffre en remportant des missions grâce à leur réseau. Un consultant me dit ainsi qu'il se sent confortable dans son métier car il s'est placé expert dans plusieurs sujets¹⁶ : *"Aujourd'hui je sais faire beaucoup de choses par rapport à notre métier. Le fait d'être référent sur l'innovation, d'être manager, d'être référent sur le changement [...] ça me donne un confort, une sécurité"*. Les consultants expérimentés pourraient donc ressentir du bien-être dans leur travail, non seulement car le cabinet est favorable à leur développement personnel ou parce que les missions ont un sens, mais également parce qu'ils se sentent "confortables" dans leur posture de consultants référents, experts. Nous pouvons donc postuler que les consultants qui constituent les fondations intangibles de la culture du cabinet Innolead le sont car du fait de leurs années d'expérience, ils sont confortables dans leur position, trouvent un sens à leur travail, et peuvent se développer personnellement.

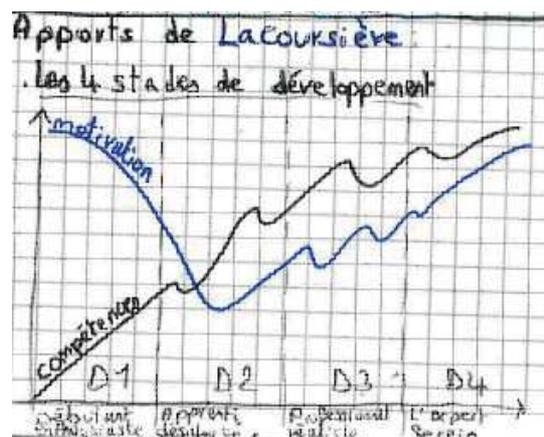
Odile Henry¹⁷ explique que les consultants experts sont vus par les gros cabinets comme des personnes qui n'ont pas la carrure d'être des managers, et qui ne sont pas employables chez leurs clients : en somme, les experts seraient des consultants condamnés à le rester jusqu'à la fin de leur carrière, faute d'avoir le profil pour pouvoir évoluer dans leurs responsabilités. En suivant ce postulat, nous pouvons également avancer que les consultants qui portent la culture de Innolead du fait qu'ils font partie du cabinet depuis ses

¹⁶ Voir entretien semi-directif N°2

¹⁷ Odile Henry, *Entre savoir et pouvoir (Les professionnels de l'expertise et du conseil)*. In : Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 95, décembre 1992. Savoir et pouvoir. pp. 37-54

débuts sont des experts qui ne peuvent pas évoluer vers un autre métier. Un consultant senior m'a d'ailleurs expliqué qu'après avoir expérimenté un poste de manager chez Walkin, il avait décidé de redevenir consultant car il ne pensait pas avoir le profil adapté au poste de manager. La Direction du cabinet a accepté, et actuellement cette personne est consultante chez Innolead. Chez Walkin - puis Innolead -, être manager signifie être responsable d'une équipe, les équipes étant regroupées par types d'offres proposées au client (interventions autour de problématiques RH, managériales, ou directement auprès des collaborateurs). Un manager est donc rendu responsable auprès de la Direction de la réalisation des missions et de l'évolution des consultants de toute une branche d'offres du cabinet : le consultant interrogé m'a expliqué avoir estimé qu'il n'avait pas le profil adéquat pour une telle tâche, et qu'il préférerait mener ses propres missions sans être responsable d'une entière branche d'offres d'intervention. Précisons toutefois que le fait que ce consultant soit senior a certainement joué dans la balance. Expérimenté et ayant un important portefeuille-client, ce consultant fait en effet partie de ceux qui s'occupent de la partie commerciale du cabinet, en vendant puis supervisant des missions. Ainsi, qu'il soit manager ou non, le cabinet a grand intérêt à le compter dans ses rangs.

Intéressons-nous à la *Courbe de Lacoursière*¹⁸, schéma que j'ai pu voir à maintes reprises dans les formations au management du cabinet Innolead, ce qui m'a permise de me l'approprier. Ce schéma a été repris par les experts en management Paul Hersey et Kenneth Blanchard¹⁹, qui ont théorisé le "leadership situationnel", un style de management qui s'adapte à la maturité du managé - nous y reviendrons plus bas.



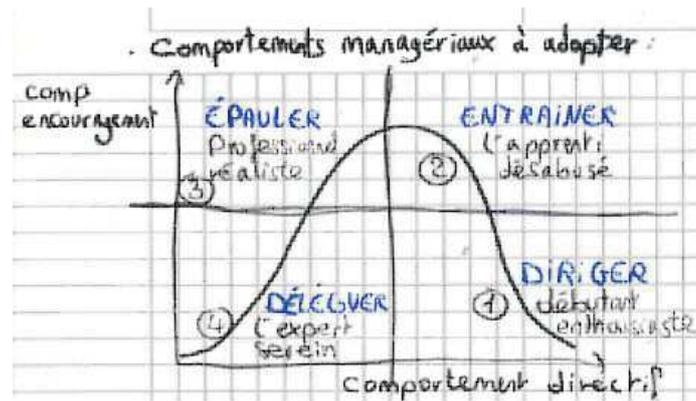
Extrait de mon carnet de notes

¹⁸ Roy B. Lacoursière, *The Life Cycle of Groups: Group Developmental State Theory* (New York: Human Sciences Press, 1980)

¹⁹ Paul Hersey et Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, 1982

La Courbe de Lacoursière partage l'évolution d'un salarié depuis son entrée en poste jusqu'à sa montée en expertise en quatre phases : le "débutant enthousiaste", "l'apprenti désabusé", le "professionnel réaliste", puis "l'expert serein". A travers ces quatre étapes constituant l'axe des abscisses, est représentée la courbe de la motivation, l'axe des ordonnées étant le degré de motivation du salarié. Le "débutant enthousiaste" est au maximum de sa motivation : il ne voit que les avantages de son entreprise et de son poste, et a hâte de monter en compétences et de découvrir tous les aspects de son métier. Au bout de quelques temps, il devient "apprenti désabusé", car il a découvert tous les aspects de son métier, bons comme mauvais, et s'est rendu compte des limites et des points négatifs de son poste et de son entreprise : sa motivation est au plus bas. Ensuite, la courbe de motivation évolue de manière crescendo tandis que le salarié devient "professionnel réaliste", puis "expert serein". L'expert serein connaît par coeur son métier, est confiant dans sa position, et est consulté par les moins expérimentés. Un point d'attention est cependant à ne pas oublier : il peut se désengager de son travail s'il ne fait pas face à de nouveaux challenges. L'expert serein ne peut rester trop longtemps dans cette position sans se désengager : il doit rapidement évoluer vers un autre poste.

Paul Hersey et Kenneth Blanchard ont ainsi théorisé quatre types de management pour chaque phase de maturité. Durant la phase de "débutant enthousiaste", Hersey et Blanchard expliquent que le mode de management à adopter doit être "directif", car la personne à manager a besoin de repères, d'un cadre, afin de se sentir considéré et encouragé dans sa volonté de bien faire son travail. Quant à "l'apprenti désabusé", il a besoin d'un mode de management "persuasif" : le manager doit persuader l'employé que son travail est intéressant, et le stimuler afin d'éviter qu'il ne se désintéresse de son poste - or dans les entreprises, les "apprentis désabusés" sont souvent livrés à eux-même car ils sont considérés par leurs collègues et supérieurs comme compétents et pouvant faire leur travail seuls. Le "professionnel réaliste" a besoin d'être épaulé par son manager, encouragé dans son travail. Enfin "l'expert serein" a besoin d'espace, le manager peut donc lui déléguer en toute confiance les tâches.



Extrait de mon carnet de notes

Nous reviendrons sur la question des “débutants enthousiastes” et des “apprentis désabusés” chez Innolead. Qu’en est-il des consultants “experts sereins” de Innolead, porteurs de la vision et des modes de fonctionnement du cabinet ? Je postulerai que ces consultants n’attendent pas de nouveaux challenges de la part du cabinet, mais se créent eux-mêmes leurs nouveaux challenges. En effet, ils se forment de leur propre initiative à de nouvelles pratiques, comme cette personne qui me dit lors d’un entretien semi-directif “*En coaching j’ai pas mal fait évoluer mes méthodes, je me suis formé au MBTI et au jeu Wall Breaker il y a quatre, cinq ans... C’est un métier qui est en perpétuelle évolution*”²⁰. Ce serait donc le métier même de consultant qui encouragerait les “experts sereins” à ne pas se complaire dans leur position d’expert mais à chercher continuellement à évoluer, sans que le cabinet n’ait à les pousser dans cette démarche d’auto-formation. Ceci pourrait expliquer pourquoi les “experts sereins” restent chez Innolead : tout en éprouvant du bien-être dans leur position dû à la possibilité qu’offre le cabinet de se développer personnellement ainsi qu’au sens qu’ils trouvent à leur métier, ces consultants porteurs de la “patte Innolead” sont en perpétuelle amélioration, et ne ressentent donc pas l’ennui. Référents dans leur métier et connaissant bien les rouages du cabinet Innolead, ces consultants seraient alors les portes-paroles de la culture et du mode de fonctionnement du cabinet : du fait de la culture de l’informel, les consultants plus récents dans le cabinet ou débutants dans le métier se voient contraints de demander conseil aux consultants expérimentés.

²⁰ Voir entretien semi-directif n°3

C- Un engagement fort des salariés, malgré des tensions générées par la culture de l'informel

Nous avons vu que la plupart des consultants restent longtemps en poste chez Innolead. Mais sont-ils pour autant engagés auprès de leur cabinet ? Le revendiquent-ils à l'extérieur, en sont-ils fiers ? Selon l'Observatoire de l'Engagement²¹, il existe trois valeurs clés de l'engagement des salariés : l'Équité, la Fierté, et le Métier. Or il semblerait que ces trois valeurs soient suffisamment développées chez Innolead.

En effet, la culture artisanale et informelle du cabinet a pour effet positif de générer une grande équité de traitement entre les consultants : peu importe les années d'expérience ou les grades (managers, consultants « commerciaux » qui génèrent des missions, associés..), les consultants communiquent entre eux de la même manière. De nombreuses scénettes du quotidien le montrent : j'ai par exemple assisté à une réunion de lancement de mission dans laquelle la chef de projet annonçait qu'elle avait décidé de facturer tous les consultants parties prenantes de la mission « au même prix, par soucis d'équité ». Un autre exemple est que les associés et la Direction ne se distinguent pas des autres consultants durant les pauses-café ou les déjeuners dans la cuisine. Quant à la fierté, elle est très présente chez les consultants, qui se revendiquent de ce cabinet disruptif et différent des gros cabinets basés à La Défense dans lesquels les consultants sont « des clones qui viennent des mêmes écoles et ont les mêmes costumes-cravates » - propos tenus sur le site web de Innolead. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la plupart des consultants n'ont pas apprécié que le cabinet rejoigne le groupe Goliath Consulting : ils ont l'impression d'avoir été trahis par leurs dirigeants et que la culture du cabinet s'évapore. Enfin, la question du métier est évidente : selon Odile Henry, les consultants des gros cabinets trouvent la motivation d'exercer ce métier par le prestige qu'il génère, quand les consultants des cabinets « intellectuels » de petite structure sont passionnés par leur métier. Dans les deux cas, on remarque que le métier de consultant est en lui-même facteur de motivation et d'engagement.

Il faut cependant noter que si la culture artisanale et informelle génère une équité des traitements des consultants, elle génère parallèlement des tensions liées au défaut de

²¹ Voir Annexe 5 p. 87. Sur son site web, l'Observatoire de l'Engagement se définit ainsi : « *Fondé en 2014, l'Observatoire de l'Engagement a pour mission de favoriser les échanges entre les acteurs du monde de l'entreprise, de la recherche, des institutions et de suivre les évolutions et les attentes sur ce thème qui s'étend au-delà des politiques de ressources humaines* »

partage d'informations. Les consultants se plaignent régulièrement d'obtenir des informations importantes de manière aléatoires et hétérogènes – par hasard autour d'un café, ou en surprenant une conversation dans un couloir. Les consultants sont notamment régulièrement surpris de découvrir que telle personne a été « staffée » sur une mission alors que telle autre personne aurait été plus légitime. Les tensions sur l'incompréhension du staffing sont très présentes au sein des consultants, du fait que la manière de staffer n'est pas institutionnalisée et repose sur la rationalité limitée²² des consultants chefs de projet – ceux-ci ne disposant pas de toutes les informations nécessaires pour staffer les consultants les plus appropriés aux différentes missions. Lors d'un entretien semi-directif²³, une consultante me dit ainsi *“parfois j'apprend très tard qu'on fait des choses, “oh c'est untel qui fait ça ? je savais pas” [...] je suis coupée d'une partie de l'information, ce qui explique que quand je pense à des interventions, j'ai plutôt tendance à toujours penser au mêmes personnes. Il y a sûrement des personnes nouvelles qui seraient qualifiées, ou qui ont été formées entre temps, et que je ne connais pas. Et comme les petits contrats sont à risque, ça me donne plutôt envie d'aller chercher les gens que je connais”*.

Ainsi, les consultants de Innolead semblent engagés dans le cabinet malgré des tensions liées à l'hétérogénéité du partage d'informations. Olivia Foli, dans son ouvrage soutenu en 2008 *Plaintes, normes et intégration : Le cas d'une organisation bureaucratique*, met en lumière le cas de l'acte de plainte comme processus de sentiment d'appartenance à une communauté. Dénuée d'un réel sentiment de mal-être, l'expression de la plainte serait une façon pour les employés de créer des liens avec leurs collègues et de prendre du recul face au discours de l'entreprise. Nous pouvons ici aisément faire le parallèle avec les plaintes des consultants de Innolead : s'il critiquent souvent la manière de communiquer de la Direction, les consultants éprouvent également une grande sympathie à leur égard. Mais toutes les plaintes sont-elles à interpréter de cette façon ? Nous verrons plus tard que certaines plaintes sont la traduction d'une vraie souffrance, que génère la culture artisanale et informelle auprès d'un certain profil de consultants²⁴.

Ces réflexions nous amènent à nous demander si le système de fidélisation des consultants juxtaposé au manque de communication institutionnelle et au manque d'accompagnement managérial ne produit pas d'effets néfastes. Tous les consultants correspondent-ils à ce système ? Certains, bien qu'ils exercent au sein de Innolead depuis longtemps, ne semblent

²² Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 1947 : les personnes prennent leurs décisions de la meilleure manière possible selon les informations dont elles ont connaissance

²³ Voir entretien semi-directif n°4

²⁴ Voir Partie II, B- *Un système qui ne convient pas à tous les types de profils ni de personnalités ?*

pas pour autant engagés auprès du cabinet ni porteurs de sa vision. Ainsi, un consultant est resté dix ans chez Innolead après y être entré en tant que stagiaire. Ce consultant, qui a fini par quitter le cabinet pour “s’ouvrir à de nouveaux horizons”, était-il porteur de la “patte Innolead” ? Du fait de son jeune âge, il a selon les dires de certains collègues peiné à trouver sa place et sa légitimité au sein du cabinet. Malgré de nombreuses tentatives de sa part, le consultant a pu obtenir le statut de manager seulement quelques mois avant son départ !

Il semblerait ainsi que la culture artisanale et informelle, qui crée bien-être et confort produise par ailleurs quelques effets indésirables, comme celui de la stagnation de certains consultants n’ayant pas le caractère ou le niveau d’expérience suffisants pour s’auto-challenger, ou encore celui de la dure légitimation des consultants moins expérimentés qui doivent s’imposer face à des experts seniors.

Nous avons vu dans la première sous-partie que le cabinet Innolead apportait une grande importance à ses consultants en tant qu’individualités et que personnalités sources de richesse par leur diversité. Une consultante a prononcé cette phrase lors de son pot de départ : “Innolead, c’est une somme d’individualités”. Mais si le cabinet est une somme d’individualités, existe-t-il vraiment une “patte Innolead”, une culture commune Innolead, ou n’est-ce qu’un fantasme ? Les consultants engagés auprès de Innolead le sont pour trois raisons qui sont l’équité, la fierté et le métier. Ces trois valeurs ne nous empêchent pas de supposer que les consultants ne sont pas engagés auprès du cabinet en tant qu’entité, mais en tant que repère de consultants qui composent ce cabinet, ou encore en tant que cabinet qui génère un certain nombre d’avantages - confort, accomplissement personnel... Notons d’ailleurs que toute tentative de la part de la Direction pour dicter une ligne de conduite aux consultants par communication descendante échoue : les consultants semblent être attachés à leur liberté d’action, et à l’interprétation personnelle qu’ils font de la “patte Innolead”. Comment pourrions-nous alors définir l’entité Innolead ?

II- Etre un cabinet de conseil - vivier d'entrepreneurs, la réponse à l'enjeu de fidélisation

A- Un individualisme des consultants bénéfique au cabinet

“Il y a beaucoup de consultants qui pensent “c’est à moi, ça m’appartient, c’est mon savoir, donc je ne partage pas”. On est dans un monde où on promeut le relationnel, la communication, et en fin de compte ça ne marche pas comme ça. C’est un peu un îlot, chacun pour soi et non pour tous”²⁵. L’assistante de Direction interrogée ici met en lumière un non-dit, une tendance que l’ensemble des personnes qui composent le cabinet ne revendiquent pas - peut-être même n’en ont elles pas conscience : les consultants sont individualistes.

Notons que l’individualisme n’est pas similaire à l’égoïsme. Dans son ouvrage *De la démocratie en Amérique*, Alexis de Tocqueville²⁶ définit l’égoïsme comme *“un amour passionné et exagéré de soi, qui porte l’homme à ne rien rapporter qu’à lui seul et à se préférer à tout”*. Selon lui, l’égoïsme *“n’appartient guère plus à une forme de société qu’à une autre”*, alors que l’individualisme est *“d’origine démocratique”*. Il définit l’individualisme comme suit : *“L’individualisme est un sentiment réfléchi et paisible qui dispose chaque citoyen à s’isoler de la masse de ses semblables et à se retirer à l’écart avec sa famille et ses amis, de telle sorte que, après s’être ainsi créé une petite société à son usage, il abandonne volontiers la grande société à elle-même”*.

Pouvons-nous transposer cette définition aux consultants de Innolead ? En imaginant que le cabinet soit la “grande société”, nous pouvons en effet postuler que les consultants agissent de manière individualiste en ne partageant pas leur savoir avec tous les consultants du cabinet, mais délivrent partiellement leur savoir à certains consultants méritants d’en disposer ou pouvant apporter un service en retour de ce partage. En naviguant sur le réseau

²⁵ Voir entretien semi-directif n°1

²⁶ Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, Schoenhofs Foreign Books (23 mai 1986), collection "Folio"

partagé du cabinet, là où sont stockés tous les documents de travail des missions finies, en cours ou à venir, j'étais étonnée de trouver des documents datant de 2006 alors que je ne trouvais pas de documents récents concernant une mission que je savais pourtant en cours. Trouver des documents pour s'en inspirer s'avère en réalité compliqué, et les consultants font très souvent la démarche de solliciter soit un collègue, soit la communauté entière via un mail collectif. Une assistante de direction m'affirmait d'ailleurs²⁷ : *“Si tu vas discuter avec un consultant [...], c'est ça le paradoxe, au fur et à mesure de la conversation, il délivre son savoir, les documents éventuellement qu'il a rédigé... Mais il faut provoquer. Il y a pas cette base. Quand tu va voir sur le réseau partagé, il y a des documents qui datent de vingt ans, c'est complètement obsolète. Toute la nouveauté, ils se la gardent. Mais, si tu les interpelle sur un sujet, tu discute avec eux, là ça s'ouvre, ils t'envoient les docs...”*

Quelle est donc la valeur du savoir des consultants ? Pourquoi seraient-ils réticents à l'idée de partager leurs connaissances sans modération ? Un consultant expérimenté a mis en place des petites sessions de partage de connaissances sur le temps du midi, à raison d'une fois par mois, durant lesquelles il présente aux collègues intéressés - et étant au courant de cette démarche, celle-ci n'étant pas communiquée à l'échelle globale du cabinet mais de bouche à oreille dans une sorte d'entre-soi - une technique d'animation de formation. Ce partage de connaissances est encadré, institutionnalisé, et met en valeur le consultant qui l'anime. Il s'assure ainsi que ses pratiques ne s'anonymisent pas au sein du cabinet, mais soient utilisées avec parcimonie par des personnes initiées. Un autre exemple que je trouve plus étonnant encore est le fait que certains consultants répondent par la négative lorsqu'un collègue leur demande de leur indiquer l'emplacement sur le réseau partagé d'un document qu'ils ont produit. La réponse est alors vague : “il n'est pas difficile à trouver”, “je ne m'en souviens pas exactement”... En n'indiquant pas l'emplacement exact du document, ces consultants rendent ainsi leur production accessible seulement à qui le mérite, à qui sera assez motivé pour la chercher à travers le flot de documents répertoriés dans le réseau partagé.

Nous pouvons alors nous demander si la culture de l'informel favorise l'individualisme. Au sein de ce cabinet à structure artisanale, peu de choses sont institutionnalisées, et en première ligne les parcours de carrière. Il n'existe pas de carrière-type chez Innolead - non seulement la culture du cabinet n'est pas à l'institutionnalisation d'un parcours de carrière-type, mais les profils des consultants sont si variés qu'il serait impossible de pré-construire des parcours de carrière adaptés à ces différents profils. Cette situation

²⁷ Voir entretien semi-directif n°1

comporte de nombreux avantages pour les consultants, qui peuvent évoluer dans leur métier selon leurs aspirations, mais peut également être source de déroutement, remise en question, ou encore stress dû à une crainte de ne pas trouver sa place dans le cabinet. En effet, un inconvénient conséquent de la liberté des consultants à évoluer dans leur métier est le fait que les consultants ne peuvent compter que sur eux-mêmes pour se construire une place, un rôle, une utilité, une expertise.

J'ai pu remarquer que les consultants chez Innolead se formaient à de nombreuses pratiques, afin d'obtenir des certifications : coaching, MBTI²⁸, facilitation graphique²⁹, serious games³⁰... Chaque consultant cherche à obtenir un profil unique, afin d'apporter une véritable valeur ajoutée au cabinet et de ne pas sombrer dans l'anonymat. En effet, le fonctionnement du cabinet implique que les consultants travaillent leur image en interne afin que leurs collègues chefs de projet pensent à eux et les staffent sur leurs projets. Le cabinet se vante de ne pas considérer ses consultants comme de la "chair à canon", de ne pas les exploiter comme de simples ressources en contrôlant leurs plans de charge : en contrepartie, les consultants n'ont pas le confort d'attendre que des supérieurs s'occupent de leur staffing. J'ai souvent entendu cette phrase de la part de plusieurs consultants : "Ici, il faut aller chercher le travail, et il faut se manifester quand on n'en a pas". La reconnaissance des consultants se fait sur l'énergie que mettent ceux-ci à participer à des missions, et à prendre des initiatives pour se faire certifier et gagner des compétences.

Finalement, c'est par désir de se forger un caractère unique, expert et indispensable - et donc une place au sein du cabinet - que les consultants sont individualistes. Un consultant m'explique au cours d'un entretien semi-directif³¹ qu'il se sent confiant dans sa place au sein

²⁸ "Le *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI) est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet, suivant une méthode proposée en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs. Il sert comme outil dans les identifications des dominantes psychologiques des personnes dans des cadres liés au management ou aux problèmes dans le cadre des relations interpersonnelles." - Définition de Wikipédia

²⁹ "La facilitation graphique est une pratique qui utilise les médias graphiques pour favoriser les échanges et les réflexions au sein d'un groupe afin de lui permettre de construire une vision commune. Elle sert, alimente et accompagne un processus de collaboration" - Définition de FacilitationGraphique.net

³⁰ Les serious games sont apparus d'abord dans le domaine de l'éducation. Julian Alvarez, professeur des universités, en donne cette définition : « *Application informatique, dont l'objectif est de combiner à la fois des aspects sérieux (Serious) tels, de manière non exhaustive, l'enseignement, l'apprentissage, la communication, ou encore l'information, avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo (Game)* ». Aujourd'hui, le principe est largement utilisé pour les formations en entreprise, et décliné sous formes de jeux physiques.

³¹ Voir entretien semi-directif n°2

du cabinet car il est “réfèrent” sur beaucoup de sujets : il a su se rendre indispensable, et nous pouvons aisément imaginer qu’il serait réticent à transmettre la totalité de son savoir de manière gratuite à l’ensemble du cabinet. Michel Crozier et Erhard Friedberg ont défini dans leur ouvrage *L’acteur et le système*³² la “zone d’incertitude” comme une zone que chaque employé d’une organisation possède, dans laquelle ses collègues et supérieurs ne peuvent pas contrôler que son travail est effectué correctement. Étant seuls détenteurs des informations concernant cette “zone d’incertitude”, les employés en tirent donc un avantage sur leurs collègues et supérieurs : autrement dit, une zone de pouvoir. Appelés par Michel Crozier et Erhard Friedberg “acteurs stratégiques”, les employés élaboreraient alors des stratégies pour accroître cette “zone d’incertitude”. Nous pouvons transposer cette théorie de l’acteur stratégique aux consultants de Innolead qui cherchent à maintenir un savoir que seul eux détiennent.

Cependant, bien qu’individuels, les consultants de Innolead semblent être bienveillants entre eux et ne pas hésiter à s’encourager et se féliciter mutuellement. L’esprit collectif serait donc présent, contrairement aux modèles de grands cabinets d’audit et de conseil étudiés par Sébastien Stenger qui “comportent des risques de fragilisation du lien social et du collectif et posent la délicate question de l’articulation entre compétition et coopération”³³. Une des forces de cette structure artisanale est là : les consultants sont poussés à l’individualisme tout en baignant dans une culture du partage, de la bienveillance et de la transparence. La Direction met un point d’honneur à développer à travers l’ensemble du cabinet les principes du “feed-forward” : les consultants se font régulièrement des retours entre eux sur leurs tâches accomplies, mais au lieu d’énoncer les points positifs et négatifs de la prestation de leur collègue, ils donnent les points positifs et des conseils à mettre en place dans le futur. Cette ambiance positive et cette culture du feed-forward a également pour effet le fait que les consultants n’hésitent pas à se féliciter et se remercier entre eux, sans considérer qu’un travail bien fait est normal et ne mérite pas de remerciements sincères. Il n’est pas rare non plus qu’un consultant vienne s’excuser auprès d’un collègue avec lequel il aurait été désagréable dans le cadre d’une mission : les tensions entre consultants sont ainsi quasi-inexistantes.

La culture de l’informel et de la bienveillance du cabinet Innolead crée donc naturellement un esprit collectif et des consultants experts sur divers sujets, ceux-ci étant soucieux de se rendre indispensables au cabinet par leur caractère unique. Mais nous pouvons d’ors et déjà

³² Crozier, M., Friedberg, E., *L’Acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977, 1981

³³ Sébastien Stenger, *Au coeur des cabinets d’audit et de conseil - De la distinction à la soumission*

identifier une faille dans ce système : comment réagir face à un consultant démotivé, qui ne trouverait pas sa place au sein du cabinet et qui entrerait dans une attitude peu productive, sans projet d'acquisition de nouvelles compétences ? Le cabinet mise en effet sur le non-contrôle des parcours de carrière, mais aussi sur la non-pression concernant le chiffre d'affaire. Les consultants fixent avec leur manager un objectif de chiffre à générer à l'année, en fonction de leurs capacités, de leur expertise et de leur portefeuille-client, mais cet objectif n'est aucunement à caractère obligatoire et plutôt un indicateur pour guider le consultant. Les consultants sont seuls responsables de leur évolution de carrière, or j'ai pu observer certains consultants dans un état de démotivation, sous-staffés³⁴, qui auraient grandement besoin d'accompagnement managérial. Nous verrons par la suite que bien que le cabinet Innolead prône la diversité des profils de ses consultants, le fonctionnement du cabinet ne semble paradoxalement pas adapté à certains types de profils.

³⁴ Expression qui indique qu'un consultant a trop de temps libre dû à un manque de tâches / de missions à effectuer

B- Un système qui ne convient pas à tous les types de profils ni de personnalités ?

Comme dit précédemment,³⁵ si certains consultants semblent critiquer le fonctionnement de Innolead par simple désir d'appartenance à un groupe de plaignants tout en éprouvant une sympathie à l'égard du cabinet, une partie des consultants semble réellement démotivée au sein du cabinet Innolead, à la manière des "apprentis désabusés" identifiés dans la Courbe de Lacoursière que nous avons analysée précédemment³⁶. Certains démissionnent, mais cette démission arrive après de longs mois, voir même de longues années, car s'ils ne font pas eux-mêmes la démarche de demander à discuter de leur situation, ils ne seront pas sollicités. Nous pouvons nous interroger sur les raisons de ces démotivations. Ces consultants ont-ils tous le même type de profil ? Ont-ils les mêmes raisons d'être démotivés ? Par "type de profil", entendons la même tranche d'âge, le même schéma de parcours professionnel, les mêmes ambitions de carrière et la même vision du métier de consultant. Par "type de personnalité", entendons les mêmes mécanismes de réactions et de réflexions face à une situation.

Dans son ouvrage *Experiential Learning*, David Kolb³⁷ décrit quatre styles d'apprentissage : le divergent, l'assimilateur, le convergent et l'accommodateur. Le style assimilateur notamment, pour intégrer une notion, privilégie les cours théoriques aux expériences concrètes. Or les modes d'apprentissage du métier de consultant au sein du cabinet Innolead sont tournés vers l'expérience : sans phase d'onboarding³⁸, les consultants apprennent au fil de leurs missions quelle posture adopter, quels types de documents produire, ou encore ce que signifie la fameuse "patte Innolead". Ainsi, les profils divergents et accommodateurs, qui apprécient l'expérience concrète, seraient plus enclins à évoluer au sein du cabinet que les profils assimilateurs ou convergents, l'un préférant apprendre par la théorie et l'autre par la conceptualisation abstraite avant mise en application concrète. Une

³⁵ Voir Partie I, C- Un engagement fort des salariés, malgré des tensions générées par la culture de l'informel

³⁶ Voir Partie I, B- Des consultants porteurs de la vision du cabinet essentiels au maintien de la structure artisanale

³⁷ David A. Kolb, "Experiential Learning", 1984

³⁸ Jargon propre au monde de l'entreprise que nous pouvons traduire par "mise à bord". Il s'agit de la phase d'intégration d'un nouvel employé, pouvant se traduire par un séminaire, une formation, ou toute action visant à expliquer clairement au nouveau recruté la culture de l'entreprise, son histoire, son savoir-faire, et à répondre à d'éventuelles questions.

potentielle raison de la démotivation de certains consultants pourrait donc être l'inadéquation de leur personnalité aux modes d'apprentissage du métier que prône le cabinet Innolead.

Inspirons-nous maintenant de la *Courbe de Lacoursière* citée plus haut, et des quatre phases de développement d'un employé depuis son entrée en poste : le "débutant enthousiaste", "l'apprenti désabusé", le "professionnel réaliste", puis "l'expert serein". Le "débutant enthousiaste" doit bénéficier d'un accompagnement fort par son manager, mais aussi par ses collègues, car il découvre le métier et l'environnement de travail. Au bout de quelques temps, l'employé n'est plus considéré comme novice et il lui sera demandé de développer son autonomie. "L'apprenti désabusé" commence à comprendre son environnement de travail, son métier et ses rouages, et l'euphorie de la découverte a alors disparu : il voit maintenant les failles, les injustices, les inconvénients de son nouveau travail et de son nouvel environnement. L'employé aurait alors besoin d'un accompagnement renforcé de la part du management et de ses collègues pour maintenir sa motivation, or il est souvent isolé du fait de son autonomie dans l'exécution de ses tâches.

Il semblerait qu'une partie des consultants de Innolead soient au stade "apprenti désabusé" sans bénéficier d'accompagnement. Rappelons que les quatre stades définis par la Courbe de Lacoursière n'ont pas de rapport avec l'âge de l'employé, mais seulement avec son ancienneté dans l'entreprise ou dans son nouveau poste. Ainsi, ces consultants démotivés peuvent être de tout âge, et à tout stade de leur évolution professionnelle. Si j'ai en effet pu remarquer que les profils de consultants démissionnaires étaient très variés dans leur parcours professionnel et leurs expertises, les raisons officielles des démissions semblent similaires : ces consultants ne se sentent pas ou plus à leur place, et préfèrent trouver un nouveau travail qui correspondrait davantage à leurs attentes. Un management plus encadrant pourrait-il résoudre ce problème, en accompagnant les consultants dans l'évolution et la redéfinition de leurs postes ? C'est l'avis qu'ont Paul Hersey et Kenneth Blanchard, qui expliquent dans leur ouvrage *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources* que le style de management à adopter face à un "apprenti désabusé" est un management stimulant et encadrant.

Il existerait donc des personnalités et des profils qui ne pourraient s'épanouir au sein du cabinet Innolead, à la structure artisanale et informelle.

Quels types de personnalités de consultants sont plus enclins à devenir "apprentis désabusés" ? Au contraire, quels types de personnalités peuvent s'épanouir au sein de Innolead ? J'ai trouvé intéressant de répertorier les types de personnalité MBTI des consultants de Innolead de quarante-cinq ans ou plus, exerçant dans le cabinet depuis huit

ans ou plus - quinze personnes étaient concernées. Je considère ici que si ces consultants sont depuis au moins huit ans dans le cabinet, alors ils s'y épanouissent. J'ai décidé de m'interroger sur les personnalités des consultants d'au moins quarante-cinq ans car selon le MBTI, cet âge correspond à la "mi-vie", période à partir de laquelle la personnalité profonde des sujets, la "fonction inférieure", liée à l'inconscient et qui s'oppose à la "fonction dominante", se développe : si la fonction dominante est extravertie, la fonction inférieure sera introvertie. Pour simplifier grossièrement, un individu développe au cours de sa vie quatre fonction : la Dominante, l'Auxiliaire qui vient seconder la dominante à l'adolescence, la Tertiaire qui apparaît opposée à l'Auxiliaire à l'âge adulte, et l'Inférieure qui apparaît opposée à la Dominante à la "mi-vie". Les quatre fonctions d'un individu sont donc entièrement développées à la "mi-vie" : nous pouvons ainsi considérer que la personnalité des sujets d'au moins quarante-cinq ans est pleinement développée, et donc que si ces personnes font partie du cabinet Innolead depuis au moins huit ans, leur personnalité est alors en adéquation avec la culture et le mode de fonctionnement du cabinet, puisque cela fait huit ans qu'ils décident d'y rester employés. Je précise cependant que l'analyse MBTI est très complexe, et que j'en fais ici une vulgarisation. Je me permets d'utiliser la référence à l'analyse MBTI car il se trouve qu'à l'issue du recueil des types de personnalités MBTI de ces quinze consultants de Innolead, des types de personnalités sont apparus de manière clairement récurrente. Cependant cette enquête n'appuie que partiellement mon propos et ne sera pas le pilier du restant de ma réflexion.

Le test MBTI met en lumière seize personnalités en se basant sur quatre binômes de traits de personnalités opposés : Extraverti / Introverti, Sensation / Intuition, Pensée / Sentiment, Jugement / Perception. Parmi les quinze personnes interrogées, 70% sont Introverties, 60% se basent sur l'Intuition, 70% sont de type Jugement et la moitié s'appuie sur sa Pensée rationnelle quand l'autre moitié s'appuie sur ses Sentiments ressentis. Intéressons-nous au fait que 70% sont Introverties et de type Jugement : nous pouvons postuler que la culture de l'informel permet aux personnes introverties - c'est-à-dire aux personnes qui se ressource dans la solitude et non au sein d'un groupe de personnes - de s'épanouir puisque les consultants sont rarement sollicités mais doivent faire eux-mêmes la démarche de chercher des missions, ce qui veut dire qu'ils peuvent facilement se retrouver seuls pour se ressourcer. Notons qu'il semblerait que ce type de profil ne puisse s'épanouir au sein du cabinet seulement si le consultant est expert, et trouve donc facilement des missions et des responsabilités de par son réseau et son expérience. Je supposerais en effet que les profils de consultants jeunes de types introverti ne peuvent s'épanouir au sein de l'organisation Innolead car, ayant peu d'expérience, d'expertise et de clients, ils ne peuvent qu'être forcés

à l'extraversion : étant moi-même une jeune consultante de type introvertie, j'ai effectivement pu constater que mon introversion a été un réel frein dans mon intégration chez Innolead.

Quant au fait que 70% des consultants interrogés sont de type Jugement, cela peut démontrer que la culture de l'informel et du non-management exige des consultants une certaine rigueur pour pouvoir mener à bien leurs missions - le type jugement étant celui de la planification minutieuse, s'opposant au type Perception qui préfère prévoir une situation dans sa globalité et laisser une large marge d'imprévu. Au sein d'une organisation informelle dans laquelle les consultants sont livrés à eux-mêmes dans la gestion de leurs missions comme dans leur évolution professionnelle, il semble effectivement primordial que ceux-ci sachent gérer minutieusement leurs tâches, d'autant plus que les consultants aux profils seniors comme les quinze consultants cités ci-dessus sont ceux qui gèrent le plus de projets, car ce sont ceux qui vendent le plus de missions et qui ont le plus d'expertise.

Bien que le cabinet Innolead prône la diversité des consultants comme marque distinctive des gros cabinets de type "Big Four", certains profils et personnalités ne pourraient donc pas s'épanouir au sein du cabinet. Il serait hasardeux de tenter d'établir un panel de profils et personnalités types de consultants démissionnaires, les raisons des démissions variant d'un consultant à l'autre et les différents types de profils étant très nombreux. Je peux néanmoins proposer d'identifier un profil récurrent de consultant démotivé chez Innolead : le consultant junior ou jeune, qui débute sa carrière professionnelle ou l'a débutée il y a seulement quelques années - peu importe sa personnalité. Notons que parmi les quatre-vingt consultants du cabinet, il n'y a qu'un seul consultant junior. Ce consultant n'est d'ailleurs pas appelé de la sorte par le cabinet : embauché chez Innolead depuis moins d'un an et demi, il n'a officiellement plus le statut de junior. En quoi le mode de fonctionnement de Innolead ne conviendrait-il pas à des consultants juniors ?

Dans *Les jeux du formel et de l'informel*³⁹, rappelons que Gilles Brougères postule que le processus d'apprentissage doit être un mélange de formel et d'informel, c'est-à-dire que l'apprenant doit évoluer à travers des moments dédiés à l'apprentissage, mais également des moments non organisés durant lesquels il apprendra de manière non intentionnelle. Or comme vu plus haut, il semblerait que le cabinet privilégie l'apprentissage informel - la Direction aime conseiller aux nouveaux arrivants de "se jeter dans le bain", et l'on m'avait expliqué à mon arrivée que j'allais apprendre le métier au fil des missions, "sur le tas". Si ce processus peut plaire à certains consultants confortables dans leur bagage de

³⁹ Gilles Brougères, *Les jeux du formel et de l'informel*, Cairn, 2007

connaissances, il s'avère plus laborieux pour les jeunes consultants en début de carrière. En effet, ce système exige des consultants de gagner rapidement des compétences, d'adopter rapidement une posture de consultant, et de se positionner en expert sur un ou plusieurs sujets afin de se forger une place au sein du cabinet - comme vu précédemment. Or un consultant junior découvre non seulement le métier de consultant mais aussi le monde professionnel, et ne peut donc se prendre en main pour mener sa propre montée en compétences.

Je m'appuie dans ce paragraphe sur ma propre expérience en tant que consultante junior chez Innolead. Les premiers mois de mon alternance, j'étais enthousiaste à l'idée de devoir être autonome et responsable de mon intégration et de mon développement. Durant les deux premiers mois, afin de me faire identifier à l'échelle du cabinet, j'avais proposé à une vingtaine de consultants des déjeuners ou des cafés pour faire connaissance, ce qui m'a permis de visualiser les différentes spécialisations des consultants et le fonctionnement intrinsèque du cabinet. Je me proposais pour aider des consultants sur de courtes tâches, afin de découvrir un grand nombre de missions et de clients sans pour autant faire partie de ces missions. Le manque d'accompagnement managérial - le cabinet prônant l'autonomie des consultants - eu comme conséquence que mon rôle au sein du cabinet n'a jamais évolué. Pendant dix mois, j'ai participé à diverses missions, baignée dans un état d'esprit très bienveillant - quand je les sollicitais, les consultants n'hésitaient pas à me donner des tâches à faire sur leurs missions ou à m'inviter à les observer chez les clients -, sans réussir à faire réellement partie d'une mission ni à me forger ma place. Etant débutante sur le marché du travail, je n'étais simplement pas assez mature dans ma posture professionnelle et, même avec une grande motivation, mon profil ne correspondait pas au mode de fonctionnement artisanal du cabinet Innolead. La démotivation m'a peu à peu envahie par lassitude et manque de challenge de la part du management.

Odile Henry⁴⁰ explique d'ailleurs que les cabinets de structure artisanale sont davantage adaptés à des professionnels experts : *“les firmes de conseil les plus prestigieuses ne recrutent que dans les grandes écoles les plus élitistes tandis que les petits cabinets de province peuvent être le refuge de cadres autodidactes disposant d'un capital social local et de connaissances en psychologie de groupe acquises au cours de séminaires pour dirigeants”*. Pourtant, il ressort également dans son ouvrage que ces cabinets cherchent à recruter des profils juniors pour rester compétitifs sur le marché : *“On a besoin d'avoir des*

⁴⁰ Odile Henry, *Entre savoir et pouvoir (Les professionnels de l'expertise et du conseil)*. In : Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 95, décembre 1992. Savoir et pouvoir. pp. 37-54

jeunes pour qu'ils nous secouent un peu [...] et ça nous oblige à formaliser beaucoup nos outils, donc à être meilleurs" (citation d'un consultant interrogé par Odile Henry). Ces cabinets de structure artisanale font donc face à un paradoxe : comment adapter son fonctionnement interne afin d'attirer et de garder de jeunes consultants, tout en conservant sa structure artisanale ? Nous aborderons ce sujet plus en détail dans la troisième partie.

Nous pouvons nous interroger sur le caractère avantageux du fait que le mode de fonctionnement du cabinet Innolead ne soit pas adapté à tous types de profils, mais davantage à des consultants non débutants et/ou privilégiant l'apprentissage par l'expérience. Les consultants ne pouvant pas assouvir leurs aspirations au sein de ce cabinet à structure artisanale partent d'eux-mêmes : cela permet au cabinet de conserver sa culture de l'informel sans avoir à effectuer des contrôles sur la manière de faire des consultants, puisque ceux dont les profils correspondent à la culture s'épanouissent, se spécialisent, et contribuent ainsi à perpétuer la culture de l'informel. Sébastien Stenger explique dans son ouvrage que les qualités techniques d'un consultant ne suffisent pas pour réussir : celui-ci doit veiller à se mettre en scène afin d'avoir bonne réputation au sein du cabinet. Si son mode de fonctionnement, et donc sa manière de se mettre en scène, ne correspond pas à celui du cabinet, il ne pourra pas s'épanouir et le quittera alors de lui-même. Notons cependant que du fait de sa culture de l'informel, et donc du manque de contrôle et d'accompagnement managérial, les consultants démotivés du cabinet Innolead peuvent mettre beaucoup de temps avant de se décider à partir.

Le cabinet Innolead veut se distinguer des gros cabinets "commerciaux" notamment par la diversité des profils de ses consultants. Odile Henry met d'ailleurs en lumière la rivalité entre les cabinets à grosse structure qui suivent une *"religion de la croissance"* et fonctionnent comme des *"supermarchés du conseil proposant au travers de leurs filiales une gamme étendue de produits"*, et les cabinets *"intellectuels"*, c'est-à-dire les cabinets à petite structure artisanale spécialisés dans un domaine. Paradoxalement, ces deux modèles antagonistes de cabinets tendent à se rapprocher de leur modèle rival respectif en fonction de leurs évolutions. Tout cabinet à structure artisanale tenderait alors à augmenter ses effectifs et à recruter de jeunes consultants pour ne pas tomber dans le piège de l'entre-soi, et ainsi rester compétitif et innovant : ils *"vont, à mesure qu'ils accumulent un capital d'ancienneté, tenter de "grossir" et se mettre à embaucher des jeunes diplômés"*. À l'image de ces cabinets à structure artisanale décrits par Odile Henry, Innolead semble vouloir augmenter ses effectifs et embaucher des consultants juniors. Or si nous pouvons supposer que le fait que les types de personnalités qui ne peuvent s'épanouir au sein de

Innolead quittent d'elles-mêmes le cabinet permet de trier les consultants à moindre effort, il semblerait que les consultants au profil non experts - qui ont donc besoin d'apprendre des pratiques et de se construire un portefeuille-client - ne puissent pas s'épanouir au sein du cabinet, quel que soit leurs types de personnalités.

C- La force du modèle de Innolead : permettre aux consultants l'accomplissement de soi, professionnellement mais aussi personnellement

La culture de l'informel du cabinet Innolead amène les consultants à être individualistes afin de se construire une place au sein du cabinet. Alors que le cabinet prône la diversité de ses consultants à l'instar des gros cabinets d'audit et de conseil, "organisations remplies de clones" - propos tenus sur le site internet du cabinet - cela a pour conséquence de ne permettre qu'à certains profils de consultants de se développer au sein du cabinet. Les consultants débutants, ou encore des consultants sans grande autonomie qui auraient besoin d'un accompagnement managérial pour se développer, perdent leur motivation et quittent souvent le cabinet.

Au regard du constat précédent, selon lequel la culture de l'informel écrème les consultants de façon à ne garder, à long terme, que des consultants dont les personnalités correspondent à la culture du cabinet - ce qui a comme effet indésirable de ne pas permettre aux profils débutants de s'épanouir au sein du cabinet - nous pouvons nous demander comment le mode de fonctionnement artisanal et informel du cabinet Innolead peut perdurer. Il semblerait que deux éléments interdépendants soient primordiaux au cabinet pour conserver sa culture : permettre aux consultants l'accomplissement personnel, et faire régner un climat de confiance.

En effet, le bon fonctionnement d'une structure artisanale et informelle ne peut exister que si les différentes parties du cabinet se font confiance : la Direction contrôle très peu l'efficacité et la rentabilité de ses consultants car elle compte sur leur bonne foi et leur bonne volonté, et en contrepartie, elle est transparente avec ses consultants quant aux décisions stratégiques et aux politiques qu'elle met en place. Or pour que les consultants soient de bonne volonté envers le cabinet, il faut que ceux-cis soient satisfaits de ce que le cabinet leur apporte, peut-être même doivent-ils se sentir redevables envers le cabinet. Aussi, pour que les consultants soient économiquement rentables tout en étant autonomes dans leur évolution de compétences, ceux-cis doivent être encouragés par le cabinet à leur accomplissement personnel afin de développer leur potentiel. Les consultants seront ainsi reconnaissants envers le cabinet s'il leur permet de se développer personnellement et de découvrir leur potentiel, et lui seront donc loyaux tout en développant leur potentiel. Ainsi, le fait que les consultants puissent s'accomplir au sein du cabinet garantirait un état de

confiance entre les membres du cabinet - la confiance étant une condition nécessaire au mode de fonctionnement informel.

Le cabinet Innolead fonde ses valeurs notamment sur la bienveillance et l'authenticité. J'ai pu constater à plusieurs reprises que la Direction du cabinet savait prendre des décisions bénéfiques pour ses consultants au détriment de la rentabilité. Comme dit précédemment, un consultant senior m'avait ainsi expliqué au cours d'un entretien semi-directif⁴¹ qu'il avait évolué au poste de manager il y a plusieurs années, mais que ce poste ne correspondait pas à ses aspirations et sa personnalité. Il avait alors demandé à retrouver son poste de consultant, et sa requête avait été acceptée. Dans son ouvrage de recherche *Entre savoir et pouvoir - Les professionnels de l'expertise et du conseil*, Odile Henry⁴² explique la délicate situation des consultants seniors devenus managers : *"Le "manager" traitera des contrats de plus en plus gros et complexes. A ce stade trois dérivées sont possibles : il peut devenir le "patron d'un centre de profit" fonctionnant comme un petit cabinet à l'intérieur du cabinet (c'est à l'image sociale du "petit patron traditionnel", de "l'artisan commerçant" ou encore du "médecin de campagne généraliste" que les consultants ont recours pour décrire ce poste), un "développeur" de nouveaux produits, marchés ou méthodologies (la métaphore la plus couramment employée est celle du médecin spécialisé qui travaille en hôpital) ou encore, dans le pire des cas, un "expert" - c'est-à-dire quelqu'un dont les compétences "techniques" sont indispensables au cabinet mais dont la carrière professionnelle s'arrête là (ils ne seront jamais partners), faute de "talent commercial" (sont relégués également dans le rôle d'experts les "savants" et les "écrivains" de "bibles" méthodologiques)".* Ce mode de fonctionnement appartient selon Odile Henry aux "cabinets les plus engagés dans la logique du développement économique". Or nous avons vu précédemment que le cabinet Innolead préférait mettre en avant ses valeurs de bienveillance, d'authenticité et de bien-être de ses consultants, quitte à ne pas être financièrement optimal. Un grand nombre de consultants seniors - un grand nombre de consultants, donc - de ce cabinet correspondent au profil d'expert et de savant décrit par Odile Henry : par exemple, un consultant m'expliquait durant un entretien semi-directif⁴³ qu'il avait pris l'initiative d'écrire deux livres, l'un sur l'accompagnement du changement et l'autre sur l'innovation. Il était très fier de préciser que ses livres avaient été largement partagés en interne, et qu'ils avaient même été repris pour être vendus à des

⁴¹ Voir entretien semi-directif n°3

⁴² Odile Henry, *Entre savoir et pouvoir (Les professionnels de l'expertise et du conseil)*. In : Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 95, décembre 1992. *Savoir et pouvoir*. pp. 37-54

⁴³ Voir entretien semi-directif n°2

clients. Pour lui, le statut d'expert est prestigieux : il ne "peut pas dire" qu'il est devenu expert sur ces sujets car le terme semble selon lui trop prétentieux, mais il se considère volontiers comme "réfèrent". Cependant chez Innolead, ces consultants aux profils experts ont également un rôle de commercial et de développeur d'offres auprès de leur portefeuille-clients : nous pouvons supposer que le fait que les consultants seniors de Innolead ne soient pas rangés dans des cases participe également à leur bien-être, chacun pouvant évoluer vers ce qu'il lui plaît sans avoir à s'engager dans un rôle puis à rendre des comptes.

La Direction du cabinet Innolead a comme politique de développer ses consultants personnellement et professionnellement en favorisant les échanges entre consultants - pour obtenir des informations cruciales, ceux-ci sont obligés de discuter régulièrement avec leurs collègues et de les solliciter pour récolter des savoirs puisque le cabinet n'a pas d'intranet et que le réseau partagé n'est pas tenu à jour. En échange, elle attend de ses consultants loyauté et dévouement afin de garder le cabinet compétitif sur le marché du conseil. Elle bannit alors certaines attitudes qui peuvent paraître dans l'ordre naturel des choses pour d'autres organisations, comme le fait qu'un consultant quitte le cabinet Innolead pour lancer son propre cabinet alors qu'il se sera construit presque toutes ses approches, tous ses outils, ainsi que son portefeuille-client grâce à Innolead. Pour ces quelques consultants, la Direction parle de "trahison". Or si la confiance est rompue entre les consultants et la Direction, le modèle de structure informelle et artisanale de Innolead ne peut plus fonctionner.

Le cabinet semble alors faire face à deux enjeux qui impliquent un changement de fonctionnement : maintenir la confiance entre Direction et consultants alors que les effectifs ont doublé suite au rachat d'un cabinet - plus le nombre de consultants est élevé, plus les chances que des consultants "trahissent" le cabinet sont élevées également - et, comme vu précédemment⁴⁴, embaucher et intégrer des jeunes consultants.

⁴⁴ Voir Partie II, B- *Un système qui ne convient pas à tous les types de profils ni de personnalités ?*

III- Un équilibre fragile en constante évolution : quels atouts sont essentiels pour la pérennité des cabinets de conseil aux structures artisanales ?

A- Savoir changer de modèle : une capacité d'adaptation de la Direction comme des consultants

Après avoir atteint l'effectif de quatre-vingt consultants, Innolead vient d'intégrer le cabinet "Big Four" Goliath Consulting. Ce schéma d'évolution - grossir en effectifs puis intégrer un gros cabinet - semble inévitable. Quelles seraient les clés nécessaires aux cabinets artisanaux pour conserver efficacement leur structure, leur culture et leurs modes de fonctionnement ? Comment maintenir une confiance entre les individus lorsque les effectifs augmentent ? Comment intégrer des consultants juniors sans abandonner l'essence même du cabinet à la structure artisanale et au mode de fonctionnement informel ?

Dans son ouvrage *Reinventing Organizations*, Frédéric Laloux⁴⁵ explique que l'histoire de l'humanité a toujours été ponctuée d'évolutions de la manière dont les humains percevaient le monde, suivies d'évolutions de la manière d'organiser leurs sociétés. Chaque évolution de pensée amène les humains à réinventer leurs modes d'organisation. Il distingue six stades organisationnels que toute société humaine traverse, auxquels il a assimilé des couleurs en s'inspirant de la "théorie intégrale" de Ken Wilber, qui désigne les stades de développement de l'individu par des couleurs. A travers son analyse des différents stades organisationnels, je vais tenter de comprendre la logique d'évolution du cabinet Innolead depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, afin de mettre en lumière des éventuelles clés qui permettraient - ou auraient permis - au cabinet d'évoluer vers un mode de fonctionnement pérenne. Voici une

⁴⁵ Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées*, Ed. Diateino, 2015

illustration récapitulative des sept stades d'évolution des organisations - les termes ne sont pas toujours exactement ceux utilisés par Frédéric Laloux :

Infrarouge	Réactive	pas de réelle organisation, et de conscience de soi: réaction spontanée aux évènements
Magenta	Magique	conscience de soi comme étant le centre de l'univers, les tribus sont organisés autour d'un Shaman ou des plus âgés
Rouge	Impulsive	Exercice permanent du pouvoir par un chef autoritaire qui maintient une organisation soudée par la peur
Ambre	Conformiste	Rôles formels dans une pyramide hiérarchique avec un commandement et un contrôle du haut vers le bas. La stabilité est importante, le futur est la répétition du passé
Orange	Performante	La compétition est le but: il faut toujours grossir et augmenter les profits. Il y a un management par objectifs qui définit le quoi, le comment est laissé libre
Verte	Inspirante	Réelle autonomisation des membres dans la définition de leurs objectifs et leurs réalisations. La structure pyramidale reste mais dans une ambiance plus familiale avec des mentors plutôt que des leaders
Teal	Accomplie	Prochaine étape de la conscience humaine

Source : www.avenir-coherence.com

Le premier stade identifié par Frédéric Laloux est le stade Primitif, à la couleur Infrarouge. A ce stade, les individus ne distinguent pas leur propre personne du groupe ni de leur environnement : leur ego n'est pas développé. La taille du groupe ne peut dépasser douze personnes, celles-ci étant très soudées et n'ayant pas de rôle attribué. Nous pouvons aisément faire un parallèle avec les débuts du cabinet Innolead, ainsi qu'avec tout petit cabinet à structure artisanale qui aurait vu le jour grâce à l'association de consultants experts "intellectuels". Lors d'un entretien semi-directif⁴⁶, un consultant me laissa penser que les créateurs de Walkin, cabinet ancêtre de Innolead, avaient toujours consacré tout leur temps libre au bon développement du cabinet : *"C'était une structure très fusionnelle", "Pour les anciens, Innolead c'est un peu leur bâton de Maréchal", "Walkin comme Sky'RH se sont construits sur un modèle simple : cinq-six associés qui bossaient énormément, et en-dessous des consultants qui produisaient et qui avaient une qualité de vie supérieure à la moyenne pour des consultants, grâce au fait que les associés travaillaient comme des tarés"*. Ainsi, nous pouvons suggérer que les pionniers du cabinet Innolead - du moins les associés - ne distinguaient pas les intérêts du cabinet de leurs propres intérêts. Ce mode de

⁴⁶ Voir entretien semi-directif n°3

fonctionnement est efficace pour des petites structures composées d'individus experts et soudés, mais devient obsolète avec une augmentation des effectifs et une politique d'embauche de consultants juniors, comme l'affirme le consultant durant l'entretien semi-directif cité ci-dessus.

Rappelons que dans son ouvrage *Entre savoir et pouvoir - Les professionnels de l'expertise et du conseil*, Odile Henry⁴⁷ met en lumière le fait que les cabinets de conseil à structure artisanale tendent à vouloir augmenter leurs effectifs et à embaucher des consultants juniors, afin de concurrencer les gros cabinets à logique économique. C'est donc naturellement que le cabinet Innolead a augmenté ses effectifs. Selon Frédéric Laloux, le deuxième stade organisationnel est le stade Magique, de couleur Magenta, dans lequel les individus différencient leur propre personne des autres et de l'environnement. Ce stade pourrait correspondre au stade auquel Innolead a commencé à recruter quelques nouveaux consultants, qui ne sont donc pas les fondateurs ni les consultants pionniers du cabinet. Le troisième stade, stade Impulsif, de couleur rouge, est le stade dans lequel les individus différencient leurs intérêts de ceux du groupe, et les intérêts du groupe de ceux d'autres groupes. L'environnement est hostile, les besoins doivent être satisfaits par la violence, et les rôles et rapports de force au sein du groupe sont définis. Les individus n'émettent pas de stratégie à long terme. Nous pouvons faire concorder ce stade avec la fusion des cabinets Walkin et Sky'RH, point de départ de la problématique des consultants de se forger une place, de se rendre indispensables et uniques au sein du cabinet Innolead. La non-construction de stratégies à long terme peut correspondre aux consultants identifiés précédemment comme "démotivés" : non satisfaits de leur position actuelle, ils ne sollicitent pas le management pour sortir de cette situation.

Notons que si nous pouvons observer l'évolution du cabinet Innolead à travers les stades d'organisation identifiés par Frédéric Laloux, il semblerait que la Direction du cabinet - les associés et les consultants experts pionniers - ne soient pas sortis du stade Primitif Infrarouge : dévoués à leur cabinet comme ils l'étaient à ses prémices, leur rôle en son sein et leur manière de communiquer n'ont pas évolué. La Direction s'occupe d'une grande partie du développement commercial du cabinet en allant chercher des prospects et en négociant des contrats, et ne donne pas de cadre aux consultants sur la manière dont ils devraient travailler entre eux, ou encore dont ils devraient se comporter face à un client. Les dirigeants font régulièrement des tours dans les open-spaces pour s'assurer que chaque consultant se

⁴⁷ Odile Henry, *Entre savoir et pouvoir (Les professionnels de l'expertise et du conseil)*. In : Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 95, décembre 1992. *Savoir et pouvoir*. pp. 37-54

porte bien, et écouter leurs requête. J'ai pu remarquer à maintes reprises que des consultants qui se plaignaient à leurs collègues des modes de travail d'une mission qui ne leur convenaient pas, n'en parlaient pas aux dirigeants, même quand ceux-ci venaient jusqu'à leurs bureaux pour prendre de leurs nouvelles : ces consultants n'osent-ils pas se plaindre à la Direction ? Je postulerais plutôt qu'il pensent que la Direction est impuissante face aux problèmes d'organisation et de gestion des missions - celle-ci semblant penser que les consultants de Innolead savent parfaitement s'organiser entre eux au cas par cas, sans cadre formalisé. Il est d'ailleurs arrivé à plusieurs reprises qu'un consultant conseille à un collègue d'aller parler de son problème à la Direction, et que celui-ci réponde en soupirant que cela ne servirait à rien. "Ils sont dans leur monde" est une phrase souvent prononcée à l'égard des dirigeants de Innolead, tout comme la phrase "Ils prennent des décisions qui sortent de nulle part" - comprendre ici, des décisions en décalage avec les problématiques d'organisation auxquelles font face les consultants au quotidien. Est-ce là une des raisons pour lesquelles la structure actuelle du cabinet Innolead ne soit pas viable ? En effet, si la perception qu'ont les consultants du cabinet Innolead, de leur métier et de leurs rapports à leurs collègues a évolué selon l'augmentation des effectifs du cabinet, la structure organisationnelle du cabinet n'a pas évolué de manière claire et précise, car seule la Direction peut impulser un changement organisationnel - ce qu'elle ne semble pas avoir fait. Ainsi, le cabinet Innolead semblerait n'avoir jamais atteint le quatrième stade de développement, qui est le stade Conformiste, de couleur Ambre. Dans ce stade, l'organisation est vue comme une mécanique dans laquelle chaque individu a un rôle précis et chaque cas de figure a été anticipé par une règle à respecter. Selon Frédéric Laloux, *"Ce sont les organisations Ambre qui ont inventé et généralisé l'usage des titres, des grades et des uniformes pour soutenir l'identification de chacun à son rôle"*. Or le cabinet Innolead, de culture informelle, revendique au contraire la non institutionnalisation de son mode de fonctionnement et son rejet de la logique taylorienne et cartésienne de la division du travail. Mais contrairement aux stades précédents, l'entrée dans le stade Conformiste Ambre requiert le soutien de la Direction : les consultants ne peuvent s'organiser entre eux de manière cadrée et formelle si rien n'est officialisé. De plus, Frédéric Laloux explique ceci concernant ce quatrième stade : *"Les savoirs clés cessent d'appartenir à une personne en particulier : ils sont intégrés au système et peuvent se transmettre de génération en génération. N'importe qui peut être remplacé par toute personne qui joue le même rôle dans le processus. Le chef lui-même est remplaçable, selon une succession réglée, ce qui permet aux organisations du stade Ambre de survivre au cours des siècles"*. Or il semblerait que la Direction du cabinet Innolead ne souhaite pas être remplaçable : nous avons vu

précédemment que son mode de fonctionnement reposait sur des consultants-piliers⁴⁸. Le cabinet Innolead serait alors bloqué au stade Impulsif pour l'ensemble des consultants, et au stade Primitif pour la Direction ?

Pourtant, sans avoir intégré le quatrième stade, il semblerait que la Direction du cabinet Innolead ait adopté certains comportements propres aux cinquième et sixième stades organisationnels identifiés par Frédéric Laloux. Le cinquième stade est le stade de la Réussite, de couleur orange. C'est le stade de la remise en cause des normes établies, de la recherche scientifique, de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Les entreprises donnent alors davantage de marges de manoeuvre à leurs employés pour leur permettre d'innover et de prendre des décisions, et les dirigeants de ces entreprises Orange *"ne se lassent pas de répéter que le changement et l'innovation ne sont pas une menace mais une chance"*. La Direction du cabinet Innolead tient un discours similaire, notamment en clamant vouloir évoluer vers une *"entreprise humaniste"*⁴⁹. Quand aux organisations du sixième stade, le stade Pluraliste de couleur vert, il s'agit d'organisations qui privilégient les relations au détriment des résultats et, tout en conservant la hiérarchie établie dans les stades Ambre et Orange, prônent l'autonomisation et un égal respect de tous les individus. Or le cabinet Innolead n'apporte pas d'importance aux grades des consultants, et la Direction recommande à ses consultants de prendre des initiatives, de se spécialiser dans un domaine, d'être proactifs, et cherche à conserver la culture artisanale et informelle au détriment de la rentabilité. Frédéric Laloux compare ce type d'organisation à une famille : à ce sujet, rappelons-nous de l'importance chez Innolead de connaître personnellement chaque membre du cabinet, ou encore le sentiment de trahison que ressent la Direction lorsqu'un consultant quitte le cabinet dans lequel il a tant appris pour fonder son propre cabinet.

La Direction du cabinet Innolead semble donc vouloir adopter un mode organisationnel de type Pluraliste à tendance Réussite, sans avoir à passer par le stade Conformiste. Pourtant, Frédéric Laloux explique que le bon fonctionnement des organisations de type Réussite et Pluraliste repose sur la hiérarchie établie durant le stade Conformiste. Nous touchons du doigt une problématique certainement majeure du cabinet : comment adopter un mode organisationnel de type Pluraliste ou même Réussite, sans modes de fonctionnement clairement définis et institutionnalisés ? Concernant les entreprises Pluralistes, Frédéric Laloux explique d'ailleurs : *"Pour que cela fonctionne, les entreprises se sont aperçues*

⁴⁸ Voir Partie I- B- *Des consultants porteurs de la vision du cabinet essentiels au maintien de la structure artisanale*

⁴⁹ Voir Introduction - 1 - *Présentation du sujet*

qu'elles devaient être très claires sur le type de Direction qu'elles attendent de leurs cadres supérieurs et intermédiaires". Ainsi, si la culture Innolead fédère les consultants du cabinet autour de ses valeurs et de la "patte Innolead", sa promesse ne peut être concluante du fait du manque de formalisation des rôles de chacun et des modes opératoires. Les consultants du cabinet ne peuvent adopter les modes de fonctionnement des stades Réussite ou Pluraliste, car ils ne bénéficient pas du cadre, des normalisations et de la définition claire des rôles de chacun, que le stade Conformiste est censé développer. Ils sont donc contraints de rester au stade Impulsif, ce qui leur demande d'être sans cesse aux aguets pour ne pas perdre leur place au sein du cabinet, tout en recevant des injonctions contradictoires de la Direction qui leur demande d'adopter le style organisationnel Pluraliste.

Remarquons toutefois que si la Direction du cabinet Innolead ne donne pas de directives à ses consultants sur la manière de s'organiser, celle-ci a tout de même donné des noms de postes à ses consultants - nominations qui n'existent que pour pouvoir présenter les consultants sous un titre lorsque ceux-ci font une proposition commerciale à un client. Ainsi, j'avais été étonnée lors d'une discussion avec une consultante "Responsable d'Offre", au début de mon alternance, d'entendre cette consultante m'expliquer qu'elle n'avait pas de rôle particulier à remplir et que c'était à elle de définir ce qu'elle souhaitait accomplir sous ce nom de poste. Le titre de "Responsable d'Offre" est attribué à trois consultants du cabinet Innolead, chacun étant rendu "responsable" d'une des trois offres du cabinet. Ces postes sont attribués à des consultants seniors experts, considérés comme référents de l'offre dont ils sont "responsables". Concrètement, ce poste ne semble rien signifier de particulier en termes de tâches à effectuer, mais plutôt être un marqueur d'expertise sur un sujet. Chacun de ces trois consultants voit leur titre sous un oeil différent : certains se sentent l'âme d'un chef de projet, d'autres réfléchissent à de nouveaux outils et services à développer pour les vendre à de potentiels clients, d'autres encore préfèrent ne pas intervenir dans le développement et la gestion de leur offre mais plutôt gérer leurs missions personnelles auprès de leur portefeuille-client, et se contenter de valider ou non certaines décisions prises par les managers. Je précise que sous chaque offre existent plusieurs équipes, sept à l'échelle du cabinet, qui sont gérées par sept consultants managers, appelés "Team Leaders" - leurs rôles étant en partie plus clair que celui des "Responsables d'Offre" puisqu'ils sont responsables de la bonne fédération de leur équipe, mais étant également très approximatifs : les "Team Leaders" ne sont pas responsables du staffing puisque les consultants sont censés se trouver eux-mêmes leur travail, ils ne sont pas non plus

obligatoirement chefs de projet, ni ne vérifient que les consultants de leur équipe remplissent ou non leurs objectifs de chiffre d'affaire.

Ainsi, du fait de la mise en place de quelques titres (Responsables d'Offres et Team Leaders), nous pouvons supposer que la Direction du cabinet soit éclairée sur le fait que les consultants souhaitent évoluer dans un certain cadre, mais ne serait pas apte à leur fournir un réel cadre, car cela lui demanderait de développer une autorité descendante contraire à ses valeurs. Remarquons d'ailleurs l'emploi des termes "Responsables d'Offres" et "Team Leaders", qui atténue un potentiel effet de hiérarchie entre les consultants qu'aurait provoqué l'emploi de termes plus institutionnels comme "manager" ou "directeur". Pourtant, en voulant conserver ses valeurs de confiance, de bienveillance et de non-hiérarchie malgré l'évolution des effectifs du cabinet, la Direction semblerait provoquer une réticence, un scepticisme des consultants envers ces valeurs. Frédéric Laloux explique que beaucoup d'entreprises de type Réussite ont voulu suivre la tendance Pluraliste en communiquant largement sur leurs valeurs mais que, ces valeurs ayant été inventées de toute pièce dans le but d'effectuer des opérations marketing, les employés n'y avaient pas adhéré, et étaient même devenus sarcastiques à leur égard. De la même manière, un certain nombre de consultants de Innolead semblent être devenus sarcastiques envers les valeurs du cabinet, pourtant sincères, du fait de leur mise en application rendue difficile par l'augmentation des effectifs du cabinet et le non-passage à un stade organisationnel dit Conformiste. Tourner en dérision les valeurs du cabinet est en effet une plaisanterie courante dans les open-spaces de Innolead. Les consultants peinent à reconnaître les valeurs du cabinet à travers leur quotidien, ce qui contribue également à ce qu'ils perdent confiance en leurs dirigeants, ceux-ci semblant être "dans leurs bulle", "sur une autre planète". Le système d'organisation informelle dans lequel les dirigeants du cabinet Innolead sont les porteurs du cabinet et de ses valeurs ne fonctionne donc plus.

Pour conserver la culture et les valeurs du cabinet Innolead, il semblerait donc qu'il faille que celui-ci formalise ses modes de fonctionnement, depuis l'on-boarding des nouveaux arrivants jusqu'à la manière de construire et diriger un projet, en passant par la mise en page des documents commerciaux ou encore la manière de communiquer sur ses valeurs en interne comme en externe. Mais pour que la Direction fasse la démarche d'entrer dans le stade Conformiste d'institutionnalisation, elle devrait alors accepter de se défaire du stade Primitif dans lequel les individus ne se différencient pas du groupe : les associés et consultants pionniers devraient donc accepter d'abandonner leur statut de pilier du cabinet Innolead. Un petit groupe restreint de consultants piliers ne peut plus être seul détenteur de

la culture du cabinet et la propager de manière informelle : tous les consultants doivent s'approprier cette culture, afin que celle-ci perdure de manière non corrélée avec l'augmentation des effectifs ou le départ de certains consultants. Notons que la récente intégration de Innolead à Goliath Consulting pose encore un nouveau challenge au cabinet : conserver son essence en devenant une entité du Big Four...

B- Formaliser pour une culture partagée

Un fonctionnement informel ne serait donc pas pérenne pour une organisation dont les effectifs auraient atteint un nombre trop important, qui ne permettrait plus que les interactions s'effectuent seulement par la parole et la confiance accordée à cette parole. Le cabinet Innolead serait-il alors contraint d'abandonner sa culture de l'informel, afin d'évoluer vers un fonctionnement viable ? Comme précédemment, je m'inspirerai largement ici des dires de Frédéric Laloux dans son ouvrage *Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées*.

Rappelons que le stade Pluraliste Vert décrit par Frédéric Laloux, stade vers lequel semble aspirer la Direction de Innolead, ne peut être atteint si les stades précédents n'ont pas été traversés, et qu'il n'existe donc pas au sein de Innolead d'organisation clairement définie (stade Conformiste Ambre). L'auteur dit d'ailleurs : *“Comme un poisson doit sauter hors de l'eau afin de pouvoir le voir [le monde], nous ne pouvons accéder à un point de vue neuf si nous ne nous “désidentifions” du milieu qui nous absorrait jusque là. Ainsi, le passage au stade Conformiste Ambre se produit avec l'intériorisation des règles permettant au stade Impulsif Rouge de se désidentifier de la satisfaction Impulsive des besoins ; le passage au stade Orange de la Réussite se produit avec la désidentification par rapport aux normes du groupe”*. Ainsi, pour atteindre le stade Pluraliste Vert que semble prôner la Direction, celle-ci devrait impulser au sein des équipes de consultants un passage au paradigme Ambre, qui permettrait de faire de Innolead une organisation bien huilée dans laquelle chaque rôle est défini et chaque personne est interchangeable.

La culture de l'informel et la structure artisanale, qui forment l'identité de Innolead, sont-elles alors vouées à disparaître ? Notons deux choses que nous enseigne Frédéric Laloux. La première est que la Direction d'une entreprise a le pouvoir d'impulser un changement de paradigme et d'en faire adopter à ses employés les habitudes, même si ceux-ci n'ont pas intégré le paradigme précédent - seulement faut-il que la Direction, elle, les ait intégrés. Dans le cas de Innolead, cela veut dire que la Direction peut décider d'une nouvelle organisation des rôles et établir des règles et procédures pour palier aux situations de flou organisationnel que vivent actuellement les consultants, tout en continuant à encourager ceux-ci à adopter les attitudes du stade Pluraliste Vert, même si tous les consultants n'ont pas encore intégré les codes du stade précédent. La deuxième chose à relever est que l'organisation du stade Pluraliste Vert est une organisation formalisée - qui s'appuie donc sur le paradigme Ambre - et décentralisée : évoluant dans un cadre clairement défini qu'ils ont

parfaitement intégré, les employés des organisations Pluralistes sont responsabilisés, et donc libres de prendre les décisions stratégiques qui concernent directement leur poste.

Il semblerait donc que la culture de l'informel du cabinet Innolead pourrait subsister dans ce type d'organisation Pluraliste : si les procédures, tâches et rôles seraient clairement formalisés, chaque salarié serait responsabilisé et prendrait au quotidien des décisions informelles. De plus, le concept de structure artisanale ne serait pas non plus délaissé puisque ce type d'organisation peut s'apparenter selon Frédéric Laloux au fonctionnement d'une "famille" au sein de laquelle règne la confiance mutuelle et dans laquelle chaque membre aurait sa place et serait respecté et écouté sur un même pied d'égalité que les autres membres.

Soulignons que la culture de l'entreprise est primordiale pour les entreprises pluralistes. En effet, dans une organisation décentralisée, l'accent est mis sur la confiance entre les employés : il est très important que tous partagent donc les mêmes valeurs, et la même vision de l'entreprise. Frédéric Laloux explique ainsi que *"C'est le partage d'une culture forte qui cimenter les organisations décentralisées et les empêche de se disloquer"*. Bien que clamée par la Direction, la culture du cabinet Innolead ne semble aujourd'hui pas appliquée dans le quotidien des consultants, dont une partie devient alors sceptique et sarcastique à son sujet. Or selon Frédéric Laloux, les ressources humaines ont un rôle crucial dans la diffusion, la compréhension et l'intégration par tous les collaborateurs de la culture d'une organisation. En effet, les ressources humaines sont responsables des premières expériences qu'ont les salariés de l'entreprise : le recrutement, puis l'intégration. Ces deux phases construisent l'image que le salarié aura de l'entreprise : si durant l'entretien d'embauche le recruteur est sincère et clair quant à la culture et au mode de fonctionnement de l'entreprise, le candidat pourra choisir d'y travailler en connaissance de cause - un recrutement en accord avec les valeurs de l'entreprise permet donc de sélectionner des profils correspondant à la culture. De même, une bonne intégration du nouveau recruté est primordiale : si le nouvel arrivant est délaissé lors de ses premiers jours de travail, il sera déçu, se démotivera rapidement et considérera que ce qu'il a vécu durant son recrutement n'était qu'une mascarade. Au contraire, une intégration en accord avec les valeurs de l'entreprise permet au nouveau recruté de se projeter dans son nouveau poste et de déployer toute son énergie à développer son potentiel. Mettre en place un dispositif de communication de cette culture et de son application au niveau des ressources humaines permettrait donc de la concrétiser au niveau de l'expérience-salarié.

Rappelons-nous de mon postulat selon lequel le cabinet Innolead permettrait “l’accomplissement de soi” comme le définit Abraham Maslow⁵⁰, ce qui expliquerait que les consultants restent plus longtemps au sein du cabinet que la moyenne du marché du conseil. Dans son ouvrage, Frédéric Laloux s’inspire également d’Abraham Maslow et identifie un septième stade d’évolution des organisations, qui émerge depuis quelques dizaines d’années de manière isolée dans plusieurs types d’entreprises : le stade dit Evolutif, stade de l’accomplissement de soi, de couleur Opale. Il décrit ce stade comme suit : *“Au stade du Pluralisme Vert, on tranche les questions selon les critères d’intégration et d’harmonie. Au stade Evolutif Opale, le processus de décision bascule vers les critères intérieurs. Ce qui nous préoccupe maintenant c’est de savoir ce qui est juste en notre for intérieur : est-ce que cette décision me semble juste ? Suis-je fidèle à moi-même ? Est-elle cohérente avec ce que je me sens appelé à devenir ? [...] Moins nous avons de peurs égocentriques, plus nous sommes capables de prendre des décisions qui pourraient paraître risquées [...] mais qui sont en résonance avec nos convictions profondes”*.

Or je décrivais en introduction de ce mémoire⁵¹ la vision du cabinet Innolead comme la conviction de “devenir un cabinet de conseil humaniste, c’est-à-dire qui contribue à une société plus solidaire et égalitaire, en conseillant les entreprises souhaitant aller dans ce sens, et en refusant de conseiller les entreprises qui cherchent à faire du profit au détriment du bien commun”. Nous pouvons percevoir ici une ambition de la part du cabinet Innolead de répondre à ses “convictions profondes” - participer à la construction d’une société plus juste - ce qui implique parfois de refuser des missions qui auraient pu générer une somme importante d’argent. La vision communiquée par le cabinet Innolead correspond donc au paradigme du stade Evolutif, stade de la Réalisation de soi.

Comme vu précédemment, seuls les consultants aux profils matures, qui ont assez de recul sur leur situation, leurs besoins personnels et leur métier, peuvent bénéficier de cette tendance au stade Evolutif et se réaliser au sein du cabinet Innolead⁵². Le profil-type du consultant démotivé au sein de la structure Innolead, un consultant débutant dans le métier et ayant besoin d’accompagnement managérial, ne peut se développer personnellement dans un cadre informel. La force du modèle de Innolead était de permettre à certains profils de consultants l’accomplissement de soi : avec l’augmentation des effectifs, comment faire pour que tout type de profil puisse s’épanouir et se réaliser ?

⁵⁰ Voir Introduction - 1 - Présentation du sujet

⁵¹ Voir Introduction - 2- Définition des termes et présentation du cadre théorique

⁵² Voir II- B- Un système qui ne convient pas à tous les types de profils ni de personnalités ?

Frédéric Laloux dit dans son ouvrage que *“L’absence générale de motivation [...] est un effet collatéral dévastateur de la distribution inégale du pouvoir”*. Or rappelons-nous de mon postulat selon lequel les consultants de Innolead cherchent à conserver une “zone de pouvoir”⁵³ en ne délivrant que partiellement des informations dont ils sont seuls détenteurs - ces informations allant de la connaissance d’un client à l’emplacement d’un document sur le réseau partagé, en passant par la mise en application d’une technique d’animation. L’ampleur des zones de pouvoir dépend très largement de l’ancienneté des consultants dans le cabinet, ou plus généralement du nombre d’années d’expérience des consultants sur le marché du conseil. Dans ces conditions, les nouveaux arrivants peinent à acquérir des connaissances qui ne leur sont délivrées que de manière informelle, alors même qu’ils ne sont pas prêts à exercer leur métier de manière totalement indépendante, et perdent leur motivation.

Une des entreprises de type Evolutif étudiée par Frédéric Laloux est l’entreprise hollandaise Buurtzorg, spécialisée dans les soins à domicile. Dans cette entreprise, pas de hiérarchie, tous les acteurs prennent des décisions concernant leur métier et s’arrangent entre eux de manière informelle pour travailler de la manière la plus fluide et optimale possible. Quelle est la différence entre ce fonctionnement et celui du cabinet Innolead ? L’entreprise Buurtzorg met régulièrement en place des sessions de formation auxquelles tous les employés sont invités à participer : *“En général, une autogouvernance productive n’est pas quelque chose de spontané. Buurtzorg a développé des moyens très efficaces pour accompagner les équipes (formations, coachings, outils de gestion) de façon à ce que l’autogouvernance fonctionne concrètement”*. Nous rejoignons donc le postulat précédent selon lequel le cabinet Innolead aurait besoin de développer une Direction des ressources humaines qui prendrait en charge l’intégration et le développement des consultants : non seulement cette Direction des ressources humaines permettrait de mettre concrètement en application la culture du cabinet, et permettrait aux consultants, par la mise en place de formations et d’accompagnements personnalisés, de fonctionner de manière informelle tout en bénéficiant d’un cadre structurant, mais elle permettrait également de recruter et d’intégrer avec succès des consultants aux profils plus variés.

Afin de saisir les évolutions vers lesquelles le cabinet pourrait tendre pour assurer sa pérennité, il serait intéressant d’établir un état des lieux récapitulatif de la position actuelle du cabinet Innolead, aussi bien concernant sa culture que concernant son mode de fonctionnement et la réalité des interactions quotidiennes des consultants.

⁵³ Voir II- A- *Un individualisme des consultants bénéfique au cabinet*

Je m'inspirerai pour ce faire du triangle "Structure, Interactions, Culture" théorisé par Renaud Sainsaulieu dans son ouvrage *Sociologie de l'entreprise* en 1997. L'analyse des entreprises par le prisme de la structure est inspirée notamment par la notion d'organisation du travail théorisée par Frederick Winslow Taylor à l'aube du vingtième siècle. La notion d'interactions entre des acteurs stratégiques, que j'ai abordée dans ma réflexion sur l'individualité des consultants du cabinet Innolead⁵⁴, est formulée notamment par Michel Crozier et Erhard Friedberg dans la deuxième moitié du vingtième siècle. La dimension culturelle de l'entreprise est mise en évidence par Renaud Sainsaulieu : plus qu'un acteur stratégique, l'employé de l'entreprise est un "sujet" à la recherche de reconnaissance par ses pairs et de développement personnel. Ainsi, les employés se reconnaissent ou non dans la culture de l'entreprise, et peuvent se regrouper en communautés partageant la même culture de travail, communautés parfois en contradiction avec la culture impulsée par la Direction de l'entreprise. Par le triple prisme "Structure, Interactions, Culture", dont Renaud Sainsaulieu précise que chaque prisme est interdépendant des deux autres, et au regard de la précédente réflexion autour des sept stades organisationnels de Frédéric Laloux, quelle analyse peut-on faire du cabinet Innolead ?

Pour ce qui est de la structure, nous avons vu que le cabinet Innolead manque de cadre, de structuration des rôles et des processus. Si les consultants se voient attribuer des titres, ceux-ci ne sont en réalité pas appliqués, et les rôles et tâches ne sont officiellement presque pas réparties : à la manière d'un entrepreneur hébergé dans un incubateur⁵⁵, les consultants effectuent tout type de tâche, et ce quel que soit leur titre officiel ou leur degré d'ancienneté. La structure du cabinet semble donc être au paradigme Magenta, stade Magique d'une organisation : Frédéric Laloux donne comme exemple les tribus, dans lesquelles l'ego commence à se former, les individus se différenciant des autres et de leur environnement, et différenciant leur tribu d'autres tribus, mais fonctionnant sans répartition ni harmonisation des rôles.

Quant aux interactions, elles sont teintées d'une certaine volonté des consultants de se forger une place au sein du cabinet en construisant une spécificité qui développe une zone de pouvoir - le mode de fonctionnement informel les poussant à se mettre en avant pour être reconnus dans le cabinet : nous pourrions donc avancer que les interactions au sein du cabinet Innolead fonctionnent selon le stade Impulsif Rouge. Cependant parallèlement, les consultants se font de manière générale confiance - ils ne contrôlent pas que leurs collègues

⁵⁴ Voir II- A- *Un individualisme des consultants bénéfique au cabinet*

⁵⁵ "Un incubateur d'entreprises est une structure accueillant et accompagnant des entreprises en création, jusqu'à leur création et parfois pendant leurs premiers mois d'existence" - Définition du site InnoviScop.com

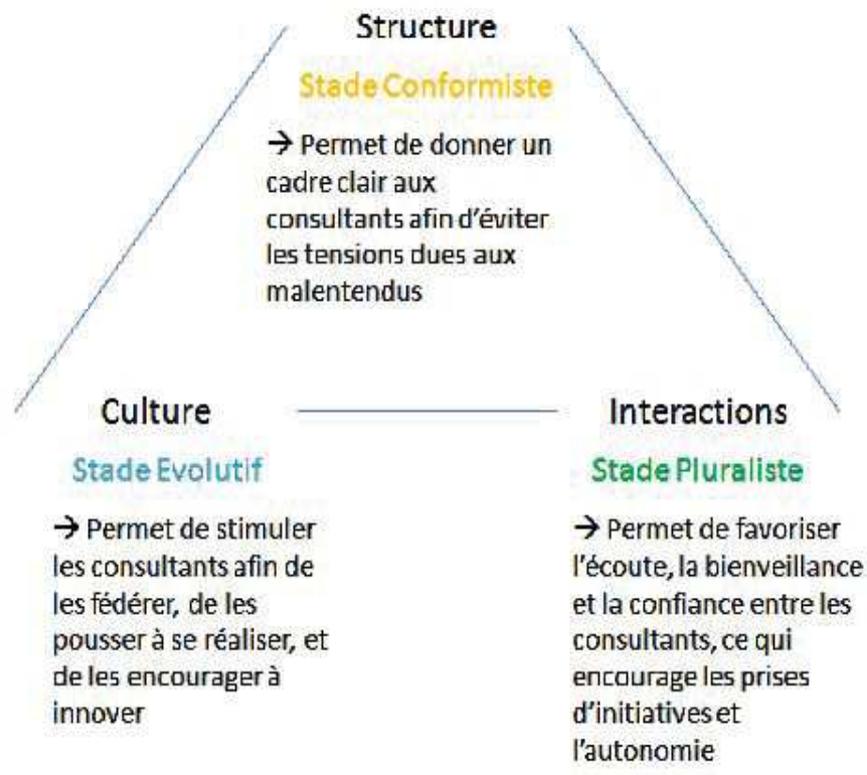
fassent bien leur part de travail - et, malgré leur désir de se créer une zone de pouvoir, sont bienveillants entre eux et se réjouissent volontiers de la réussite de leurs pairs. Ces caractéristiques peuvent donc nous amener à définir les interactions du cabinet Innolead comme étant au stade Pluraliste Vert. Je postulerai ici que si le fonctionnement structurel du cabinet amène les consultants à agir selon le stade Impulsif Rouge, la culture de celui-ci les encourage au contraire à embrasser le stade Pluraliste Vert. Les attitudes qu'adoptent les consultants dépendraient alors de leur profil et des situations. J'expliquerais cette situation par le fait qu'avant la fusion entre Sky'RH et Walkin, ces deux cabinets fonctionnaient selon le mode Pluraliste : le nombre de consultants ne dépassant pas la trentaine, les interactions étaient fluides, tous les consultants se connaissaient bien, et il était possible de travailler sans cadre ni règles définies. La culture Pluraliste demeure chez Innolead, mais est rendue difficile par le nombre important de consultants du cabinet, ce qui pousse les consultants à agir selon le mode Impulsif Rouge pour se protéger⁵⁶, tout en cherchant à retrouver le mode de fonctionnement Pluraliste - pour la Direction, les modes de fonctionnement n'ont pas changé depuis la fusion, ce qui cause une perte de confiance des consultants envers cette dernière qui ne semble pas se rendre compte que les consultants sont poussés à agir selon le mode organisationnel Impulsif.

Enfin, comme vu précédemment, il semblerait que la vision impulsée par la Direction du cabinet Innolead s'apparente au stade Evolutif Opale. Cependant comme vu ci-dessus, les consultants semblent avoir conservé la culture de fonctionnement Pluraliste Vert d'avant la fusion entre Walkin et Sky'RH, culture qu'ils peinent à présent à appliquer car l'augmentation des effectifs doublés de la non-formalisation de l'organisation les pousse à agir selon le mode Impulsif Rouge. Je postulerai donc que la culture du cabinet Innolead est actuellement peu claire et perçue de manière très différente selon les consultants : ceux-ci ne peuvent donc se fédérer autour d'une idée commune, et se renferment sur eux-mêmes au lieu de mobiliser leur créativité et leur énergie au bon développement du cabinet.

Afin que les trois dimensions Structure, Interactions et Culture du cabinet Innolead soient davantage cohérentes entre elles, nous pouvons ainsi avancer qu'il serait optimal que la dimension Structure du cabinet soit au paradigme Conformiste Ambre, que la dimension Interactions soit au paradigme Pluraliste Vert, et que la dimension Culture soit au paradigme Evolutif Opale. En effet, les consultants pourraient ainsi s'épanouir et se réaliser grâce à la grande liberté que leur laisse la Direction, sans perdre de l'énergie à essayer de définir comment mener à bien leurs missions, ni de construire au cas par cas et au fil des missions

⁵⁶ Voir Partie II - A- *Un individualisme des consultants bénéfique au cabinet*

des modes de fonctionnements avec leurs collègues, trop nombreux et trop différents dans leurs profils et personnalités. La culture du cabinet, assimilée par tous, permettrait aux consultant de se fédérer autour d'un même but à atteindre (construire un cabinet utile à la société, qui ne travaille pas pour des entreprises qui nuisent au bien commun), et stimulerait et encouragerait les consultants dans l'élaboration de nouvelles offres innovantes. Je résumerai ma pensée par le schéma qui suit :



Je supposerai ici que si la cabinet Innolead avait pu atteindre ce mode organisationnel, il n'aurait pas cherché à intégrer le Big Four Goliath Consulting. En effet, ce mode organisationnel étant optimal, il aurait amélioré le bien-être des consultants tout en favorisant l'esprit d'innovation, ce qui aurait favorisé la croissance du chiffre d'affaire de Innolead. En intégrant Goliath Consulting pour en devenir une entité spécifique et presque indépendante, la Direction de Innolead semble espérer résoudre les problématiques d'organisation formalisée et de rentabilité du cabinet - le nom de Goliath Consulting assurant une notoriété certaine à Innolead et donc davantage de clients. Le schéma ci-dessus d'organisation optimale pourrait donc être atteint par le biais de l'intégration à Goliath

Consulting : la Direction pourrait s'appuyer sur le gros cabinet pour faire évoluer la structure de Innolead au paradigme Conformiste, mais ne devra cependant pas déléguer entièrement cette tâche, au risque de perdre toute confiance et crédibilité auprès des consultants de Innolead, ce qui amènerait la dislocation du cabinet au sein de Goliath Consulting.

Conclusion Générale

Dans un premier temps, je reprendrai point par point les hypothèses émises en introduction, puis j'essaierai d'apporter une réponse concise à la problématique de ce mémoire. J'ai conscience de la limite de mon étude, notamment dû au fait que mes observations personnelles n'ont été effectuées que dans un cabinet, et au sein duquel j'y ai mené une petite quantité d'entretiens semi-directifs. Le fait que j'aie intégré le cabinet Innolead en observation participante a également orienté mes propos et le sujet de ce mémoire. Je tenterai toutefois d'émettre des conclusions intéressantes.

Hypothèse 1 : Les cabinets de conseil artisanaux doivent recruter régulièrement de nouvelles personnes pour apporter des prestations pertinentes

Cette hypothèse a été vérifiée à plusieurs reprises dans ma réflexion, notamment avec l'étude d'Odile Henry *Entre savoir et pouvoir : Les professionnels de l'expertise et du conseil*, qui fait ressortir le fait que les cabinets "intellectuels et scientifiques", aux effectifs faibles et dont la moyenne d'âge des consultants est quarante ans, tendent à augmenter leurs effectifs et à recruter des consultants plus jeunes pour concurrencer les gros cabinets de logique économique. Nous avons pu le vérifier avec le cas de Innolead, qui est le résultat de la fusion de Walkin et Sky'RH et qui, après avoir augmenté ses effectifs jusqu'à atteindre le nombre de quatre-vingt consultants, a rejoint le groupe Goliath Consulting pour y devenir une filiale spécialisée. Le cabinet, à la recherche constante d'innovation, mise sur le recrutement régulier pour assurer la production de nouvelles offres, nouvelles idées, nouvelles approches, nouveaux outils.

Hypothèse 2 : L'augmentation des effectifs nécessite la création d'un encadrement des pratiques et modes de fonctionnement, alors que les cabinets ne peuvent conserver leur structure artisanale s'ils ne conservent pas leur cadre informel

Il ressort dans mon développement que l'augmentation des effectifs nécessite effectivement la formalisation d'une organisation. Si les consultants de Walkin et Sky'RH se satisfaisaient de la culture de l'informel des cabinets, ils se plaignent de la non-structuration des modes de fonctionnement de Innolead, et, faute de pouvoir passer des accords de manière non formalisée avec l'ensemble des quatre-vingt consultants, ils se renferment sur

eux-mêmes, les plus expérimentés se concentrant sur le développement de leur portefeuille-client, quand les plus jeunes se démotivent et finissent par quitter le cabinet. Cependant, nous avons vu que la formalisation des pratiques n'entraîne pas nécessairement la fin de la culture du cabinet Innolead. En effet, nous avons remarqué au cours de la réflexion que la "culture de l'informel" du cabinet n'est pas une culture de non-formalisation des pratiques et des tâches, et donc de non-structuration, mais plutôt une culture de non-formalisation des interactions entre les consultants. La culture du cabinet veut que les consultants évoluent dans un climat de bienveillance, de respect et de confiance, qui favorise l'autonomie, l'innovation et le droit à l'erreur (lancer un projet qui ne fonctionne pas, par exemple) : cela n'est pas incompatible avec la mise en place d'un code de conduite des consultants auprès des clients, d'une façon bien spécifique de répondre à un appel d'offre ou de mener une mission, ni d'une politique RH de recrutement, d'on-boarding et d'accompagnement des nouveaux arrivants.

Hypothèse 3 : Une culture de l'informel permet aux consultants de se développer tant professionnellement que personnellement

Concernant les interactions entre les consultants, la culture de l'informel du cabinet Innolead, par son climat de confiance et de bienveillance, permet effectivement aux consultants de se réaliser, car ils peuvent lancer des projets qui les intéressent, décider d'orienter leurs spécialisations comme bon leur semble, et même mener en parallèle de leur métier chez Innolead un deuxième métier ou une passion en ne travaillant pas à temps plein. Le cabinet, qui prône la diversité des profils de ses consultants, encourage ceux-ci à développer leurs particularités. Cependant, la non formalisation des pratiques et de l'accompagnement des consultants a pour effet de ne permettre qu'aux consultants expérimentés de pouvoir se réaliser au sein de Innolead. Les consultants non expérimentés, qui sont en construction de leurs spécificités, de leur professionnalisme et de leur réseau ne peuvent se développer au sein d'une organisation qui ne les accompagne pas : lassés de devoir sans cesse interagir avec leurs collègues pour obtenir des informations, progresser dans leur métier et même participer à des missions, la plupart finissent par quitter le cabinet, alors même que celui-ci vante la diversité des profils de ses consultants.

Hypothèse 4 : La viabilité des cabinets de conseil artisanaux dépend de leur capacité à fidéliser leurs consultants, ceux-ci étant garants de la vision et du mode de fonctionnement du cabinet

Cette hypothèse a été infirmée durant le développement de ma réflexion. La viabilité des cabinets de conseil artisanaux ne dépend pas de la fidélité de ses consultants, mais plutôt de la capacité de la Direction à changer de modèle organisationnel en fonction de l'évolution inévitable de ses effectifs, ainsi que de sa capacité à déléguer la communication de la culture et de la vision du cabinet à des institutions qui se chargeront de leur bonne compréhension et assimilation par tous les consultants. Le cabinet artisanal ne peut pas augmenter ses effectifs pendant que ses consultants pionniers restent dans un entre-soi qui les rendent piliers de l'essence du cabinet : la Direction doit s'assurer que tous les consultants comprennent et adhèrent parfaitement à cette essence. Je redéfinirais donc ce que j'appelle "viabilité" comme suit : la viabilité des cabinets de conseil artisanaux dépend de la conservation de son essence, que sont sa culture (pour Innolead la bienveillance, la confiance, l'innovation et l'autonomie) et sa vision (pour Innolead le désir de devenir un cabinet de conseil "humaniste"). La structure du cabinet peut évoluer sans que celui-ci n'en perde son essence, ni la nature des interactions entre les consultants - et non la forme de ces interactions, qui peuvent évoluer en fonction de l'évolution de la structure du cabinet. En effet, je postulerai ici que la nature des interactions (bienveillance, confiance) dépend de l'essence du cabinet, quand la forme que peuvent prendre ces interactions (réunions formalisées, gestion spécifique d'un projet) dépend de la structure de celui-ci, et peut donc évoluer sans porter atteinte à la pérennité du cabinet.

Hypothèse 5 : Les cabinets aux structures artisanales conviennent à certains types de personnalités et de profils, propres à leurs cultures et modes de fonctionnement

Nous avons pu constater par mes observations au sein du cabinet Innolead et à travers l'étude d'Odile Henry *Entre savoir et pouvoir : Les professionnels de l'expertise et du conseil* que les profils de consultants débutants peinent à s'épanouir au sein des cabinets artisanaux, quand les consultants experts s'y épanouissent parfaitement. Nous avons également vu que certains types de personnalités semblent en inadéquation avec l'essence du cabinet Innolead : les consultants carriéristes décrits par Sébastien Stenger dans son ouvrage *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil, De la distinction à la soumission*, qui n'exercent pas leur métier par passion mais par désir de prestige, ou encore des personnalités introverties chez des consultants qui ont besoin d'être accompagnés dans l'évolution et l'apprentissage de leur métier, et enfin des consultants débutants qui préfèrent apprendre leur métier par la théorie ou l'abstraction, décrits par David Kolb dans son ouvrage *Experiential Learning* comme ayant des styles d'apprentissage respectivement

assimilateurs et convergents, et non par la mise en application concrète et le principe d'apprendre "en se jetant dans le grand bain" que prône le cabinet Innolead.

Quel modèle organisationnel pérenne pour les cabinets de conseil aux structures artisanales ?

Il semblerait donc qu'il n'existe pas un type de modèle organisationnel qui permettrait la pérennité des cabinet de conseil à structure artisanale, mais qu'au contraire ces cabinets doivent faire évoluer leurs modèles organisationnels en fonction de l'augmentation de leurs effectifs et de la diversification des profils de leurs consultants - ces deux facteurs étant essentiels à leur désir d'innovation et de compétitivité sur le marché. Contrairement aux gros cabinets de conseil à logique économique, les cabinets de conseil artisanaux se sont formés autour d'une vision, d'une idée, d'une essence : c'est la conservation de cette essence qui assure la pérennité de ces cabinets, peu importe l'évolution de leur structure.

Qu'en est-il de la récente intégration de Innolead au cabinet Big Four Goliath Consulting ? Le cabinet Innolead souhaite devenir une entité bien spécifique du cabinet, et conserver ainsi son essence. Si la Direction de Innolead met en place un changement structurel tout en conservant sa vision, sa culture et la nature des interactions entre les consultants, la pérennité de l'essence Innolead semble assurée.

Nous pouvons toutefois nous demander si la vision du cabinet Innolead, qui est de devenir un cabinet de conseil "humaniste" qui agit pour le "bien commun", peut trouver du sens au sein d'une grosse structure à logique économique. Dans son ouvrage *Reinventing Organizations*, Frédéric Laloux a étudié un certain nombre d'entreprises qui étaient au stade Evolutif - stade que vise la Direction de Innolead -, qui étaient en fait de simples entités atypiques au sein de grands groupes. Le challenge de Innolead de conserver son essence au sein de Goliath Consulting semble donc relevable...

Bibliographie

Abraham Maslow, *A Theory of Human Motivation*, 1943

Daniel Penneroux et Patrice Stern, *Cas de consulting commentés*, Ed. Eyrolles, 2012

Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées*, Ed. Diateino, 2015

Gilles Brougères, *Les jeux du formel et de l'informel*, Cairn, 2007

Odile Henry, *Entre savoir et pouvoir (Les professionnels de l'expertise et du conseil)*. In : Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 95, décembre 1992. *Savoir et pouvoir*. pp. 37-54

Sébastien Stenger, *Au coeur des cabinets d'audit et de conseil - De la distinction à la soumission*, Ed. Puf, 2017

Annexes

1. Entretien semi-directif n°1	P. 66
2. Entretien semi-directif n°2	P. 71
3. Entretien semi-directif n°3	P. 77
4. Entretien semi-directif n°4	P. 81
5. Article de l'Observatoire de l'Engagement	P. 87

1 - Entretien semi-directif n°1

Jeudi 29 mars 2018

“Depuis combien de temps es-tu chez Innolead ?”

J'y suis depuis 2010. Je suis rentrée chez Innolead en tant que coordinatrice projet, et ma fonction transverse - parce que toutes les coordinatrices projet ont une fonction transverse chez Innolead - je suis l'assistance de Céline Lerenard, la directrice générale. Qu'est-ce que je fais... quand je suis rentrée, j'étais coordinatrice projet, l'assistante de la directrice générale, et maintenant, comme Céline Lerenard a créé une école de coaching de Innolead, qui s'appelle Akoté, je m'occupe de la création de cette école de coaching : je suis chargée de mission dans le cadre de cette école, qui est en de train de démarrer. Donc ma contribution c'est la planification des promotions, c'est m'occuper des dossiers des participants quand ils veulent se faire financer notamment par Pôle Emploi ou des OPCA. Je me charge de l'organisation de tout ce qui est logistique, la facturation, et puis de faire de la pub aussi de l'école Akoté : d'en parler beaucoup autour de moi - ça c'est mon rôle commercial -, d'organiser des soirées de présentation, et puis récemment comme les promotions ont commencé - on en est à la 3e promotion - on va créer une association d'Akoté de tous les participants des promotions, pour créer une association de coachs. Donc je suis chargée, avec d'autres personnes de Innolead, de développer cette association.

“Les participants ont pour but devenir coachs ?”

Oui tout à fait, l'école de coaching ça forme des coachs professionnels. Cette école est destinée en particulier soit à des personnes déjà coachs mais qui veulent connaître des nouvelles pratiques - parce que cette école de coaching c'est plus du coaching de performance que de l'accompagnement, que du coaching de vie. Moi en-dehors de Innolead je me suis formée au coaching, mais par un organisme qui est spécialisé dans la relation, et mon coaching c'est du coaching de vie. J'accompagne les personnes dans leur vie quand ils rencontrent des difficultés. Alors qu'Akoté c'est vraiment du coaching professionnel, et dans la performance. C'est pour ça que des coachs peuvent suivre cette formation, des dirigeants, des DRH - il y a beaucoup de DRH, j'ai remarqué, dans les promotions - ou des gens aussi qui sont au chômage, enfin qui étaient dans une grande entreprise, qui ont connu des licenciements, qui sont inscrits chez Pôle Emploi et qui en fait sont en reconversion.

Et pour mon métier de coordinatrice projet : je m'occupe de plusieurs clients, j'ai on va dire un portefeuille de clients, et je m'occupe d'eux en collaboration avec le chef de projet : je m'occupe de l'élaboration de la proposition, jusqu'à l'élaboration des formations, la facturation, la logistique. Après on a un rôle aussi de relance auprès du client, c'est notre rôle aussi commercial de dire “là la formation est terminée, qu'est-ce que vous en avez pensé, est-ce que l'année prochaine vous allez en faire...”

“Ce rôle commercial, c'est un rôle que toutes les assistantes commerciales ont ?”

Non. En fait les assistantes de direction, on est 2. Il y a moi, et Fanny. Parce que Fanny elle est l'assistante de Christian. Mais Nathalie et Nancy ont juste un rôle opérationnel, elles ont pas ce rôle commercial. Elles sont moins... disons que Fanny et moi - mais c'est parce qu'on vient de Walkin - ont toujours été très autonomes sur nos missions, ce qui n'est pas le cas pour Nathalie et Nancy.

“Donc Nathalie et Nancy, quel est leur titre ?”

Elles sont coordinatrices client.

“Comment tu t'es retrouvée à être sur le projet d'Akoté ?”

Bah parce que je me suis formée au coaching, et le coaching c'est vraiment un domaine qui me parle, dans lequel j'ai envie d'évoluer. Et puis participer à cette création de cette école, c'est un beau challenge pour moi, donc c'est super motivant, surtout quand tu vois l'évolution depuis le début, c'est super intéressant, comment les choses s'imbriquent les une dans les autres, c'est extraordinaire.

“Donc c'est la 3e promotion ? Il y a en combien par année ?”

Oui c'est la 3e, alors par année on fait 2 promotions. Donc là la promotion 3 a démarré au mois de mars, et la promotion 4 va démarrer au mois de décembre.

“C'était quoi ton poste chez Walkin ?”

J'étais assistante de direction de Céline, et je m'occupais de tout l'assistantat, que ce soit professionnel ou personnel, d'ailleurs je continue, ça ça a pas changé, et puis je m'occupe de ses clients.

“Tu t'es formée au coaching quand tu étais chez Walkin ?”

Non, quand on est passés, enfin quand... je me suis formée au coaching il y a 2 ans.

“Et dans le cadre de Innolead ?”

Non. A l'extérieur de Innolead, c'est une activité en plus.

“Et c'est encouragé ?”

Pas vraiment. Mais Céline est au courant, enfin je veux dire, justement comme on parle de culture de l'informel... (haha), Céline est au courant de mon projet, moi j'ai joué la transparence depuis le début. Bon, Innolead n'a pas voulu financer mon projet parce que - mais ça c'est dans la culture des entreprises françaises - si tu fais partie du back office, tu peux pas passer à un niveau au-dessus, tu resteras en back-office, tu pourras pas devenir consultant ou quoi que ce soit. Donc j'ai dit ok, très bien, qu'à cela ne tienne, moi je fais de mon côté et je verrais bien si j'y arrive jusqu'au bout... Et j'y suis arrivée jusqu'au bout.

Et du coup Céline, là, va me faire rentrer sur un programme de coaching solidaire que Innolead fait maintenant depuis 2 ans pour une associations de jeunes étudiants qui s'appelle On Purpose. Donc là ça y est, elle m'a dit d'accompagner des associés d'On Purpose. Donc je vais commencer mes premiers coachings professionnels.

“Et là ça va être au nom de Innolead ? Mais là c'est du bénévolat c'est ça ?”

Oui, c'est du coaching solidaire on appelle ça.

“J'ai remarqué qu'il y a beaucoup de coachs chez Innolead, tu penses que c'est culturel ?”

Bah oui parce qu'en fait nous sommes une société de conseil, formation ET coaching. Et l'école d'Akoté d'ailleurs s'est engagée à former des coachs Innolead : dans chaque formation, tu as 1 ou 2 personnes de Innolead qui se forment au coaching.

“Depuis 2010, comment a évolué ton quotidien, tes tâches ? Tu as parlé d'Akoté, est-ce qu'il y a eu d'autres choses avant ?”

C'est une question compliquée, parce qu'on fait jamais la même chose tous les jours, donc je sais pas comment ça a évolué. Peut-être que moi ça a évolué dans mes relations avec Céline, voilà. Parce que quand j'ai pris le poste, c'est vrai que c'était pas évident : Céline c'est la DG, elle est prise tout le temps, c'est un électron libre, donc il a fallu que je m'adapte à ça. Donc mon évolution elle s'est faite au niveau de l'assistanat de Céline. Sinon du point de vue travail est tant que coordinatrice projet, non, ça a pas... y'a pas d'évolution, à part que... si, il y a des consultants, une fois qu'ils ont gagné la mission, ils savent que tu peux la gérer par toi-même, donc ils se retirent complètement : eux ils font leur intervention, ils animent en tant que formateur, mais après ils délèguent complètement. Céline moi elle me délègue certaines missions, Laurence Arnal pareil, parce qu'elles savent qu'elles savent qu'elles peuvent se reposer sur moi. Donc en fait coordinatrice projet, en fait on peut dire qu'on est aussi chef de projet, voilà. Mais ça évolue comme ça, et puis ça dépend aussi de ce que tu veux faire toi de ton poste, moi je sais que j'ai pas envie que ce soit uniquement opérationnel, parce que je m'ennuie très vite, et puis j'ai des responsabilités sur mes missions, plus ça me motive.

“Donc il y a une assez grande liberté, chacun fait son chemin”

Oui, parce que quand tu regardes toutes les coordinatrices projet, en fait on fonctionne pas du tout de la même façon.

“C'est pas gênant parce que vous avez pas à travailler ensemble en fait, chacun a ses missions, son portefeuille ?”

Exactement. On est capable de se remplacer, il y a pas de soucis parce qu'il y a une base de fonctionnement, mais après, ce qu'on fait à l'intérieur, nos rôles et responsabilités sont complètement différents, ça a rien à voir.

“Mais comme chacun fait évoluer son poste comme il le souhaite, comment ça marche niveau salaire, demande d’augmentation si on fait plus de choses..?”

Non pas du tout, au niveau du salaire, ça à rien à voir. Le salaire ne se base même pas sur l’expérience, c’est sur les études. Donc c’est pareil, il y a encore un gros décalage au niveau des salaires par contre. Quand tu es coordinatrice, il y a un gros décalage.

“C’est une grille, et ça peut pas trop évoluer ?”

Non pas trop.

“Qu’est-ce qui t’a plu chez Walkin puis chez Innolead ?”

Pour Walkin c’est Céline qui est venue me chercher. Avant je travaillais pour une autre boîte de conseil, moi j’ai toujours évolué dans les sociétés de conseil et formation, donc ça fait plus de 20 ans que j’évolue dans le domaine, et donc Céline, Christian, toute l’équipe de dirigeants de Innolead, je les ais connus à l’INSEPP, qui était une société de conseil et formation. Et Céline, quand son assistante est partie, elle m’a appelée parce qu’on était restées en contact, et elle m’a dit “tu nous rejoins?” et j’ai dit “bah oui forcément que je vous rejoins”. Mais le milieu du conseil et de la formation, moi j’évolue dedans depuis une 20e d’années, et franchement c’est un domaine qui me passionne : ça bouge tout le temps, c’est très nourrissant, t’apprends, t’apprends sans arrêt, tous les jours, je trouve ça fabuleux. C’est un domaine qui nourrit énormément. Par contre c’est vrai que c’est un milieu assez fermé et petit le conseil. J’ai un exemple récent : j’ai été suivre des ateliers pour mon développement personnel et pour mettre en application dans mes coachings, et lors de cette formation j’ai rencontré une consultante qui connaissait Florence Guimenazes. Je veux dire, franchement, là ça confirme que une fois que t’y es rentrée, après tu vas vite t’apercevoir que c’est tout petit, tu retrouves les gens... Les gens tournent dans les sociétés de conseil de toute façon. C’est assez rigolo. Et c’est un milieu qui me passionne, enrichissant relationnellement..

“Est-ce qu’il y a des choses que tu aimerais voir évoluer dans le fonctionnement de Innolead ?”

Peut-être cette communication, je trouve qu’il y a pas de communication interne au sein de Innolead. C’est que des non-dits, il y a beaucoup d’échanges dans les couloirs, donc t’apprends des choses dans les couloirs alors qu’on pourrait les apprendre autrement. Il y a plein de choses qui sont faites au niveau des textes, des documents, et tu perds un temps fou car c’est pas capitalisé correctement. Tu perds à temps fou à rechercher alors qu’on a tout à disposition, mais comme on sait pas capitaliser, ça fait que tu perds ton temps à chercher des trucs... Ce serait hyper important qu’on ait une base, et que dans cette base, tous les documents soient capitalisés par thème. Quand tu fais une proposition, au lieu de perdre une heure à chercher si une proposition a déjà été faite là-dessus, tu vas sur une base et hop tout est capitalisé, tu la relis, tu l’enrichis. C’est pas fait encore, mais ça commence.

“C’est ce que vous essayez de faire avec le W ?”

Oui, mais... effectivement t’as le W, mais t’as des irréductibles gaulois / gauloises qui gardent sur leurs ordis leur savoir. Eh oui ! Il y a beaucoup de consultants qui sont “c’est à moi, ça m’appartient, c’est mon savoir, donc je ne partage pas”. On est dans un monde où on promet le relationnel, la communication, et en fin de compte ça ne marche pas comme ça. C’est un peu un îlot, chacun pour soi et non pour tous.

“Quand je suis arrivée ici j’ai essayé de comprendre ce qu’était la Innolead touch, comment on répond à un client, et j’ai fini par comprendre qu’il n’y en a pas qu’une. Tous les consultants ont leur façon de faire : ils se partagent des choses, mais chacun a sa façon d’intervenir”

Le savoir - mais je crois que c’est dans tous les milieux du conseil et de la formation - c’est “j’ai ce savoir mais je veux pas le partager parce que c’est à moi, ça m’appartient”. Je l’ai connu dans d’autres cabinets, c’est partout pareil. Je crois que c’est vraiment lié au domaine du consulting.

“Après il y a des cabinets qui sont beaucoup plus descendants sur leurs consultants et qui leur imposent la façon de faire, alors que chez Innolead c’est plus libre”

Voilà, sauf que chez nous il y a pas de process, c’est “à la one again”. Et ça a ses avantages et ses inconvénients. Parce que si tu vas discuter avec un consultant par contre, c’est ça le paradoxe, au fur et à mesure de la conversation, il délivre son savoir, les documents éventuellement qu’il a rédigé... Mais il faut provoquer. Il y a pas cette base. Quand tu va voir sur le réseau partagé, il y a des documents qui datent de 20 ans, c’est complètement obsolète. Toute la nouveauté, ils se la gardent. Mais, si tu les interpelle sur un sujet, tu discute avec eux, là ça s’ouvre, ils t’envoient les docs...

2 - Entretien semi-directif n°2

Mercredi 4 avril 2018

« Depuis combien de temps es-tu chez Innolead ? Qu'y fais-tu ? »

Je suis depuis 7 ans chez Innolead. Avant j'ai été 4 ans auditeur interne financier, 4 ans en conseil PMO sur des projets, donc déjà en tant que prestataire, et un an en temps qu'auditeur en risques psychosociaux.

Chez Innolead, je travaille disons sur 4 sujets, et j'ai 3 métiers. Mes 4 sujets c'est management, conduite du changement, innovation, et nouvelles façon de travailler – ce qu'on appelle en anglais les new ways of working - , et les 3 métiers c'est formateur, consultant c'est-à-dire conseil, appui, accompagnement sur des projets, et coach.

« Qu'est-ce qui est écrit sur ta fiche de poste ? »

rires Sur ma fiche de poste il y a écrit consultant, et il doit être écrit aujourd'hui team leader – faudrait que je vérifie. Team leader d'une équipe qui est dédiée aux sujets de l'innovation et aux nouvelles façons de travailler. Team leader ça signifie manager, et donc il y a 4 personnes que j'encadre sur ce sujet-là.

« Tu es manager officiellement ? »

Oui.

« Pourquoi tu as voulu entrer chez Innolead ? »

Parce que j'avais 4 à 5 ans de conseil derrière-moi, et ce à quoi je ne croyais pas, c'était que produire des documents produisait de la valeur. On rédigeait, on produisait des documents à la place de nos clients... avec une posture que je trouvais souvent arrogante, je le dis. Et, 1-moi la façon de travailler m'ennuyait, mais beaucoup, je me suis beaucoup ennuyé dans ce métier-là – j'ai appris des choses, j'ai appris à structurer une façon de faire, mais je m'ennuyais, fondamentalement produire des slides et des procédures ça sortait complètement de mes zones d'intérêt. Et surtout, et pour moi vraiment c'est un vrai constat, PERSONNE ne se servait de nos docs. Ça servait pour faire des comités de direction et de pilotage, et tout de suite après c'était foutu à la poubelle parce que la vérité c'était que tout arrêtait pas de changer, tout était bousculé, donc ce qui était vrai à un instant T n'était plus vrai le lendemain. On passait des heures à produire des documents parfaitement inutiles et dont tout le monde se fichait. Et je me disais « y'a un problème, c'est pas du tout la bonne façon d'accompagner des équipes de façon efficace à mes yeux ». Par contre, y'a un sujet qu'on couvrait jamais, qui moi m'intéressait, c'était « qu'est-ce qui se passe dans la psychologie d'une personne, dans ses idées, ses façons de faire, ses préférences, ses motivations, qui fait qu'elle va faire les choses ou pas, qu'elle va avoir envie, qu'elle va s'engager, qu'elle va se mobiliser... Et je trouve que ce sujet-là, c'est exactement le sujet de Innolead. Qu'est-ce qui fait qu'un individu mais aussi un collectif se met en mouvement, a envie, s'engage, protège des valeurs ou des convictions, crée quelque chose. Donc c'est ce sujet de l'énergie qu'on véhicule, qu'on donne, qu'on protège, qui moi m'intéressait beaucoup.

« Quel était ton titre avant d'entrer chez Innolead ? »

J'étais consultant senior. Juste avant j'étais auditeur en RPS, mais en gros j'étais consultant senior. Donc là je faisais des diagnostics sur les sujets des RPS dans des entreprises de tailles assez variées, et de secteurs d'activité variés. C'était super intéressant et ça m'a beaucoup appris à regarder un système et une personne, ce qui se joue pour elle.

« La stratégie des acteurs ? »

J'allais dire plutôt la stratégie des entreprises. Aujourd'hui le sujet des RPS est abordé un peu n'importe comment encore par des entreprises qui sont pas du tout matures, et qui croient que c'est en mettant des fauteuils massants que ça se résout, alors que par exemple en mettant que la stratégie d'une entreprise est très claire, correspond à un vrai besoin dans la société et que les gens y adhèrent, ça ça relève des RPS. Et pourtant on travaille pas là sur le bien-être au travail, bah ouais mais les acteurs ils ont envie de faire leur boulot, d'être fiers de ce qu'ils font.

« T'es rentré chez Innolead avec déjà de l'expérience et un profil mature, et c'est le cas de beaucoup de personnes chez Innolead. On disait tout-à-l'heure que c'était peut-être un cabinet de seniors. Tu en penses quoi ? »

C'est un cabinet senior, qui sait bien fonctionner avec des profils seniors. On a besoin dans ce qu'on offre à nos clients d'un côté mature, et de « l'expérience qui nourrit un regard ». L'expérience que nous avons vécu avant chez nos client ou dans un métier nous aide à avoir un regard mature sur les systèmes, et avoir justement un regard systémique, et pas par des lunettes. C'est pas de petits bouts de sujets, c'est beaucoup plus large. Et c'est à mes yeux une des grandes promesses de valeur qu'on apporte à nos clients.

“Comment tes missions ont-elles évolué depuis que tu es chez Innolead ?”

Mes missions ont beaucoup évolué. J'ai essentiellement travaillé sur des missions autour du management et des formations au management au départ. J'ai assez tôt commencé à travailler sur les sujets de l'innovation, mais ça s'est concrétisé de façon plus sérieuse et solide, je dirais après 2 ans. Je suis devenu coach il y a 2 ou 3 ans, je sais plus. Mais du coup ça, il y a quelques années c'était pas encore quelque chose que je faisais. Et puis il y a autre chose, c'est que je suis monté en responsabilité sur les projets. Avant j'étais opérateur, c'est-à-dire que j'étais exécutant, je faisais des formations à gauche à droite mais c'était les chefs de projet qui venaient me recruter. Aujourd'hui c'est devenu vraiment l'inverse : je suis chef de programme, directeur de projet, c'est moi qui assure la relation client essentiellement, c'est moi qui vais gagner mes missions en grande partie, et ensuite je vais moi recruter en interne pour former une équipe qui va bien. Aujourd'hui c'est le cas sur pratiquement tout ce que je fais, j'ai pratiquement plus de missions sur lesquelles c'est pas moi qui ai gagné la mission, et où je suis pas chef de projet. J'ai beaucoup beaucoup de

sujets sur lesquels je travaille qui sont guidés par moi, ce qui n'était pas du tout le cas au départ.

“Au départ, c'est-à-dire il y a combien de temps ?”

Il y a 7 ans, puisque je suis là depuis 7 ans. Je suis là depuis 2011, avril 2011, et 2014 a été une vraie année de transformation et de montée en séniorité chez Innolead. Donc ça m'a pris 2-3 ans pour me rendre plus visible, pour voilà monter là-dessus, et depuis 2014 c'est vraiment crescendo. ça se voit aussi dans mes responsabilités commerciales : au début je devais attraper un chiffre de 60 000, aujourd'hui c'est 300 000. Au début 60 000 j'avais du mal, c'était difficile, là j'ai démarré 2018 avec quasiment 200 000 déjà gagnés en portefeuille.

“Comment les objectifs sont fixés ?”

Alors ça, c'est la politique RH, qui est portée aussi par la Direction Générale; qui fixe la façon de définir les objectifs. Il y a une partie collective, et une partie individuelle. On a une partie quantitative, c'est-à-dire le chiffre d'affaire à générer, et puis une partie qualitative, où chaque personne individuellement peut se positionner sur des compétences et des postures à développer, sur un savoir-être - ce que je préfère appeler des savoirs-faire comportementaux -, et sur cette partie-là, on le fixe ensemble, c'est-à-dire que c'est par le management qui l'impose, qui dit “c'est ça qu'il faut faire”, la personne a le droit de choisir ce qui l'intéresse. Alors ça veut pas dire qu'on peut aller n'importe où, on a un métier donc on reste dans notre métier, mais il y a une marge de manoeuvre pour les personnes qui peuvent dire “j'ai envie de développer plutôt tel ou tel métier, ou telle ou telle compétence.

“Tu te vois comment dans 4-5 ans ?”

Tu n'es pas sans savoir que nous avons une fusion. Que dans ce projet de fusion, on a trois pour lesquels on souhaite que Innolead soit protégé. C'est un souhait, c'est pas une garantie : aucune projection sur l'avenir ne peut être une certitude. C'est une projection trop longue 4-5 ans, j'en sais rien du tout. Il y a une partie pour laquelle je peux être à la manoeuvre, mais je suis pas seul à la manoeuvre. Il y a d'autres personnes autour de moi qui vont décider, et qui vont éventuellement choisir de me faire confiance ou pas. Voilà, aujourd'hui Innolead me fait confiance, mais ça peut changer... pas forcément parce que je deviendrais nul, mais parce que le projet de l'entreprise ne cible plus des profils comme le mien, pourquoi pas. Il peut y avoir des tas de raisons, donc on verra.

“Imaginons que tu restes chez Innolead. Comment tu aimerais évoluer ?”

Vu l'entreprise avec laquelle on fusionne, si ça se passe bien, dans 4-5 ans je suis associé. Ou alors je suis sorti. Parce que ce serait la voie logique : aujourd'hui je suis directeur de projet et manager chez Innolead, ce qui correspond à mes yeux chez notre partenaire au moins au niveau manager si ce n'est senior manager, et ce qui est au-dessus c'est associé. Donc l'avenir ce serait un truc comme ça, mais quand je dis ça finalement c'est une question de statut, et le statut c'est pas ce qui m'intéresse : moi la question que je me poserais, c'est

quelles sont les natures de projet pour lesquels je bosse. Le statut ensuite, c'est un truc qu'on accroche dans sa chambre mais qu'on oublie vite, enfin moi je m'en fous. Je vais pas passer mes week-ends avec mes amis à leur dire que je suis associé, je m'en fous. Et puis, ils rigoleraient bien. Donc honnêtement j'en sais rien, c'est à construire.

“Comment tu travailles avec les collègues ? Comment tu t'organises pour les projets, tu recrutes les gens ?”

Alors il y a plusieurs critères auxquelles on fait attention quand on recrute les gens sur un projet. Il y a le critère de disponibilité, évidemment - on a accès aux agendas de tout le monde, et la connaissance de disponibilités qu'on a des gens on la prend en compte pour choisir qui vient et qui vient pas. On fait attention aussi aux compétences, mais on regarde aussi - par exemple pour les nouveaux arrivants - qui aurait intérêt à développer ce type de compétence, et du coup ça vaut la peine de les faire monter sur telle ou telle mission. Dans ces cas-là, quand on fait monter des nouveaux sur une mission, on fait toujours attention quand même à ce qu'ils soient en binôme avec un senior, avec quelqu'un qui va leur apprendre, qui va leur montrer, avec qui ils seront en observation. Il s'agit jamais - et de toute façon ça dans la logique Innolead on le supporterait pas nous -, comme on veut de la séniorité, on veut qu'il y ait des gens seniors qui garantissent un certain niveau. Donc on ne fera jamais monter un nouvel arrivant - ce n'est même pas une question de juniorité -, tout seul, ou pas si facilement ça, sur un truc sans quelqu'un qui ne connaît pas déjà le métier.

“Les expertises de chacun, si j'ai bien compris, c'est dû à leur vécu, aux missions qu'ils ont faites avant, aussi à leurs centres d'intérêt. Comment ça s'organise, ces spécificités ?”

Alors, d'abord on a un métier, qui est l'accompagnement humain des transformations. Ce métier il prend la forme d'un domaine d'activité. Et ce domaine d'activités prend la forme de métiers qui sont coaching, formation, accompagnement, assessment - un métier que je n'ai pas mais qui existe chez Innolead. Donc d'abord on partage quand même beaucoup certaines connaissances sur les mécanismes du changement, sur des mécanismes humains - d'acceptation, de refus, de résistance, etc.. - sur des disciplines d'accompagnement, des méthodes pour accompagner les personnes et les faire travailler, les faire cheminer. Donc là il y a une sorte de socle commun, ou en tout cas qu'on espère rendre aussi partagé que possible chez Innolead. Ce qui n'est pas simple parce qu'il y a des gens qui ne sont pas sur ces métiers-là, et qui partent un peu de 0 pour apprendre. Ensuite chacun se spécialise : moi je me suis pas spécialisé en assessment. Je me suis spécialisé beaucoup plus sur l'accompagnement du changement. Aujourd'hui, je suis devenu quelqu'un de référent sur ce sujet chez Innolead, a priori. C'est-à-dire que sur certains outils, je connais tout par coeur. Sur le sujet de l'innovation, je suis référent. C'est aussi un choix personnel : ça correspond à des besoins de l'entreprise, à des choses qu'on souhaite proposer comme prestation, et ensuite moi je me suis intéressé à ceci, à cela, je suis allé chercher des choses.

“ C'est d'abord un choix personnel, ou on t'a proposé de monter sur ces sujets et tu as accepté parce que ça te correspondait bien ?”

Pour le coup si je raconte mon histoire, c'est plus un choix personnel. C'est moi qui ai voulu monter là-dessus, et il se trouve que ça correspondait aux sujets de développement de l'entreprise. Ensuite, j'aurais pas - mais c'est mon histoire - demandé à monter sur quelque chose que je savais être en-dehors du scope. Je l'aurais pas fait. Mais ça veut pas dire que c'est absolument interdit pour d'autres. Mais c'est vrai que pour les sujets d'accompagnement du changement et de l'innovation, c'est moi qui me suis mobilisé. Et par exemple je l'ai fait d'une façon très concrète qui est qu'en interne, j'ai proposé d'écrire moi des bouquins : un sur l'accompagnement du changement, et l'autre sur l'innovation, qui sont devenus des e-books et dont tu as vu, il y en a un qui était proposé, et donc ils ont carrément copié mon truc et ils le proposent à tous les collaborateurs. ça voilà, j'en ai fait un projet interne perso qui était de faire ces publications-là, et il se trouve qu'elles ont été bien accueillies. Mais bon j'ai pas fait des best-sellers ! Mais du coup ces travaux-là, ça m'a poussé moi à explorer, à être beaucoup plus dans le détail, à développer mes connaissances dans le domaine, et forcément ça m'a rendu en partie - je peux pas dire expert, mais référent chez Innolead. Du coup j'ai développé plein de connaissances.

“Comment tu définis Innolead ? Est-ce que la vision de Innolead est claire pour toi ?”

C'est une des parties un peu curieuses de mon positionnement par rapport à beaucoup de mes collègues : fondamentalement, pour moi le positionnement de Innolead est clair. Et j'ai l'impression d'être un des rares pour qui c'est le cas. J'entend beaucoup mes collègues dire qu'ils ne comprennent pas. Il y a certaines choses actuelles que je sais ne pas être claires, et je trouve que personnellement ça me dérange absolument pas : je sais fonctionner dedans, je sais comment naviguer dans le système.

“Tu en tires tes avantages ?”

C'est pas une question de tirer avantage, c'est que je sais fonctionner avec ce qu'il se passe. ça ne bloque pas mon action. Il se trouve aussi que je propose des choses : j'influence le système. Mais, tout le monde influence le système, mais il a juste des gens qui s'en rendent pas compte. Moi j'ai conscience d'influencer le système, et je n'hésite pas. Quand j'ai des choses à dire, des choses à faire - aujourd'hui j'ai un poste de manager - j'influence les managers dans leur façon de faire. Et j'influence notre DG quand je lui dis certaines choses. Ensuite, quand je dis que j'influence, je veux pas dire que je considère que je suis le plus gros influenceur - c'est loin d'être le cas pour le coup. Mais le fait de sentir que moi j'influence le système, en fait ça m'aide. Je me dis que j'ai une forme de degré de confort, qui me permet de ne pas me sentir perdu dans ce qu'il se passe. Ensuite c'est le cas aujourd'hui, mais avec la fusion ça peut changer vite. Et j'ai conscience que ça peut changer vite, alors on verra. Mais j'ai pas tellement peur.

“Pourquoi tu n'as pas peur ?”

Parce qu'aujourd'hui je sais faire beaucoup de choses par rapport à notre métier. Le fait d'être référent sur l'innovation, d'être manager, d'être référent sur le changement, je suis pas référent en management, mais je suis pas loin... ça me donne un confort, une sécurité. Aujourd'hui j'ai pas tellement de sujets sur lesquels j'arrive pas à faire.

Il y a un point à mes yeux qui est important dans la culture de l'informel, c'est le degré d'acceptation d'une personne d'une culture informelle au sein du métier est proportionnel à sa maturité par rapport à l'organisation dans laquelle elle est. Si je découvre une organisation demain que je ne connais pas, dont je ne connais pas les modes de fonctionnement, je vais avoir besoin qu'on m'explique les règles, le chemin. C'est vrai aussi pour moi, ici ou ailleurs : j'ai eu besoin pendant quelques années de comprendre comment fonctionnait Innolead. Je suis resté, mais j'ai eu besoin de comprendre. Et il se trouve aussi que moi j'ai des préférences de fonctionnement qui allaient bien avec ça. On pourrait parler de MBTI, mais je suis P, je suis dans l'improvisation, ça me va très bien. Pour des gens qui sont pas dans l'impro, les modes de fonctionnement de Innolead sont profondément perturbants.

3 - Entretien semi-directif n°3

Mardi 10 avril 2018

“Depuis combien de temps es-tu chez Innolead ?”

Je suis entré en janvier 2010 comme consultant manager. J'avais 2 casquettes : une casquette de consultant en formation et coaching, et dans ce cadre-là des activités de vente et pilotage de mission, et une autre de manager - ce qu'on appelle le team leader aujourd'hui. J'ai partagé l'équipe parce que bon en 2010 Walkin c'était une 20e de consultants, et je partageais le management avec Laurence Arnal. J'ai eu cette fonction managériale pendant un an, et en 2011 je l'ai plus eu. Je pense qu'il y avait une volonté commune de ma part et de celle de l'entreprise de faire autre chose, Laurence aussi n'était plus demandeuse. Donc on a arrêté le management. Et puis moi en parallèle j'avais pas mal d'activités sur la première casquette, donc je me suis recentré vraiment sur le développement commerciale, le pilotage de missions et la production.

“Tu faisais quoi avec d'entrer en 2010 chez Innolead ?”

J'ai travaillé comme chef de projet chez Bernard Julhiet, chez Altedia, et avant encore j'ai intégré en 1997 une société qui a été rachetée par Altedia en 2000.

“Qu'est-ce qui t'a plu chez Walkin ?”

J'avais identifié deux cabinets qui m'intéressaient : Walkin et Sky'HR. Donc Sky'HR ça ne s'est pas fait, je suis allé chez Walkin. En discutant avec eux, ils m'ont vraiment donné envie d'intégrer le cabinet.

“Pourquoi as-tu voulu arrêter le management en 2011 ?”

Je pense que j'avais pas le profil adapté au type de manager que recherchait Walkin. Je pense que je suis plus doué pour former des managers que de manager moi-même. Laurence souhaitait arrêter également, donc on est passés à autre chose. Et puis mon activité de consultant (développer de nouveaux clients” me demandaient de plus en plus de temps.

“Pourquoi n'as-tu pas changé de cabinet ?”

Moi j'ai demandé à Céline si j'avais toujours ma place chez Walkin, et elle m'a répondu “oui”. J'avais rien contre Walkin et Walkin n'avait rien contre moi. Je m'y plaisait, je m'y retrouvait complètement dans les valeurs, postures et pratiques de Walkin. Et puis ça faisait un an que j'étais chez Walkin, je trouvais très prématuré de quitter la boîte sans avoir fait le tour des possibilités.

“Depuis 2010, comment tes missions ont évolué ? Ton quotidien a changé ?”

Les missions ont changé, bien sûr, sinon je ne serais même plus en zone de confort mais dans la routine. Elles ont changé, évolué. Après je fais toujours le même métier de formateur et de coach, même s'il évolue.

Moi au contact d'autres consultants je me suis pas mal développé, j'ai appris de nouvelles pratiques, pédagogies, j'ai écrit du fond sur des sujets managériaux. En coaching j'ai pas mal fait évoluer mes méthodes, je me suis formé au MBTI et au jeu Wall Breaker il y a 4-5 ans... C'est un métier qui est en perpétuelle évolution. Si on ne le fait pas évoluer, il y a double sanction : la 1ère c'est qu'on perd les propales si on ne fait pas évoluer nos approches, pratiques, pédagogie, et la 2e si on ne fait pas évoluer nos postures, notamment en formation, la posture de coach est une posture assez sacralisée, mais celle de formateur, si on ne la fait pas évoluer, très vite les évaluations deviennent mauvaises. Si on ne fait pas évoluer très fréquemment ces pratiques, on se retrouve vite sur la touche. C'est un métier où on ne peut pas se poser, encore plus que le conseil ou le coaching. On peut se retrouver décalé en quelques mois, et c'est terrible parce qu'on tombe dans un spirale vicieuse, car le métier de formateur repose sur un capital d'estime de soi du formateur. Cette estime de soi permet au formateur de se sentir capable de réussir une action nouvelle, avec des éléments nouveaux, et déployer des postures, attitudes qui montrent qu'il a confiance en lui. Il reçoit des évaluations de la part des formés positives, qui gonflent sa confiance en soi, etc, et on entre dans le cercle vertueux. Donc dans ce métier on n'a pas le choix, il faut se mettre en question et réactualiser ses compétences. Et ce que j'apprécie chez Innolead c'est de travailler en équipe, que ce soit sur la préparation ou l'intervention, et de se faire des feedbacks mutuels sur nos interventions. Les feedbacks des participants ne sont pas aussi constructifs.

“Chez Innolead les consultants sont sur plusieurs missions en même temps : quelle est la valeur ajoutée ?”

Contrairement aux structures de certains gros cabinets, on n'a pas de chantiers qui mobiliseraient pendant 1 an 5 ou 10 consultants à temps plein. Par contre certains chantiers sont sur un temps long, mais répétitifs (beaucoup de formation) : on duplique un module plusieurs centaines de fois. On ne peut pas demander à un consultant d'animer le même module pendant un an. Donc moi je trouve que c'est une très bonne chose qu'on puisse intervenir sur des chantiers différents. Après c'est à la main du consultant, ça dépend des contraintes de staffing, mais on a cette chance de pouvoir se positionner soit sur des animations ponctuelles, soit sur des répétitives. Une des richesses de Innolead, c'est de donner la possibilité aux consultants de choisir s'ils préfèrent balayer large ou creuser profond. Moi pour ma part, dans une certaine limite bien-sûr, la répétition ne me gêne pas car chaque session me permet de tester de nouvelles approches, pédagogies, maximes, petites phrases...

“Comment tu découvres ces nouvelles approches ?”

De multiples façons : par la lecture, par l'échange avec d'autres consultants, par la co-animation en piquant des choses - on se pique beaucoup de choses entre consultants : quand j'entends un consultant dire “tiens maintenant je connais par coeur le cas Lady Di” -

un cas que j'ai créé il y a quelques années -, ça me fait plaisir. On se pique beaucoup de choses, soit en animation / intervention, soit au bureau, et c'est très bien comme ça.

“Et le fait que ces choses ne soient pas formalisées, c'est voulu, ça fait partie d'une culture assumée de Innolead, ou ça s'est fait comme ça ?”

Je pense que Innolead s'est construit sur beaucoup plus de paradoxes que d'évidences. Je pense que les gens de Innolead sont des gens généreux, qui ont tendance à partager. Naturellement, cela les pousse - je suis peut-être un des plus ouverts là-dessus - à partager des connaissances, des réussites, des nouveautés etc. Et c'est paradoxal car les consultants sont généreux et partagent volontiers, mais ne répugnent pas à faire subir quelques rites initiatiques d'intégration. On n'échappe pas à cette règle humaine de réciprocité : à un nouveau consultant on donne naturellement, mais s'il n'y a pas de retour de sa part, le robinet pourrait non pas être fermé mais se refermer un peu. On partage beaucoup, mais pas aveuglément. C'est pour ça que sur le W, on ne trouve pas beaucoup de documents formalisés - en plus, on n'est pas des as de la formalisation et de l'organisation : on est plutôt bordéliques, je pense que c'est un des points communs dans la culture Innolead. On dit que chez Innolead il y a tout mais il faut savoir le trouver, mais on le disait aussi dans les autres cabinets dans lesquels j'ai travaillé : je pense que c'est un des traits communs à des structures comme les nôtres, on est très artisanaux, on n'a pas du tout des process industrialisés, la rigueur des gros cabinets de conseil. ça va être un de nos enjeux ça.

“Pourquoi il n'y a pas d'intranet ?”

C'est une très bonne question. On a Whatsapp quand même. Il y a pas les 80 consultants actifs dessus, c'est vrai. Je pense qu'on se voit pas beaucoup, j'ai pas de statistiques mais les consultants passent en moyenne 1 ou 2 jours au bureau. L'écrit est précieux pour les informations utiles, mais pour le partage, on préfère, c'est une volonté commune partager à la machine à café, ou en déjeunant. On a besoin de cette dimension-là dans les échanges. Je pense qu'il ne faut pas confondre informer et communiquer. On n'utilise peut-être pas toujours les moyens de communication les plus adaptés, mais le numérique on est moins fans. Je pense que la moyenne d'âge fait aussi que culturellement il y a des consultants qui n'ont pas la même maturité numérique que les plus jeunes.

“Ta vision de Innolead a-t-elle évolué ?”

Je pense que Innolead est une fusion réussie. Et c'est rare. Les deux précédentes que j'ai vécues avaient été des catastrophes. C'est une fusion réussie, mais un modèle qui commençait à s'essouffler. Il y a des cycles dans des boîtes comme les nôtres, des étapes, et c'est presque inévitable. Un peu comme les cycles des nations : les USA, c'est un modèle essoufflé maintenant. Il y a des hauts et des bas. La fusion Innolead, c'était les aventures. Il y a une phase de conquête, une phase de maturité, et sûrement une phase d'essoufflement. Je pense que quand Walkin s'est rapproché de Sky'HR, il y a eu un petit blues. Car Walkin c'était une structure très fusionnelle. Pour les anciens, Innolead c'est un peu leur bâton de Maréchal. J'ai appelé ça le “Céline blues”, quand on s'est rapprochés de Sky'HR. Mais c'est

reparti, la fusion fut réussie. On a dépassé la vision de la juxtaposition de 2 entités : 1 + 1 ont vraiment fait plus que 2. Donc il était temps de changer de modèle, et pour nos actionnaires de voir fructifier une partie de leurs efforts. Car Walkin comme Sky'HR se sont construits sur un modèle simple : cinq-six associés qui bossaient énormément, et en-dessous des consultants qui produisaient et qui avaient une qualité de vie supérieure à la moyenne pour des consultants, grâce au fait que les associés travaillaient comme des tarés. C'était pas un modèle pérenne sur le long terme : moi en tant que consultant senior, ça me dérangeait pas, mais c'était un modèle qui prônait pas assez l'évolution des jeunes consultants. Donc la fusion avec Sky'HR a ouvert des perspectives, ça c'était très positif, et la fusion avec Goliath Consulting va être encore très positive. le choix qui vient d'être fait d'intégrer Goliath Consulting est plutôt un bon choix à mon avis. Mais Innolead va bientôt disparaître : on va être Goliath Consultingisés. ça fait partie du jeu. De toute façon dans le contexte dans lequel on se trouve, un cabinet de 80 consultants sans structure très forte et avec un image de marque faible - Innolead, personne connaît - n'était pas pérenne sur du long terme. C'est donc le bon choix qui a été fait, de se rapprocher d'un groupe très humain et coopératif comme Goliath Consulting. En plus moi j'apprécie que dans les négociations avec Goliath Consulting, nos dirigeants ont failli ne pas faire aboutir les négos, et aussi d'avoir prévu une période tampon de quelques années qui vont permettre de changer en douceur de culture, de peau. Et moi, la tour Babel à la Défense, je suis pas sûr que je vais la connaître : on ne sera pas digérés avant 3 ans. C'est une bonne chose d'avoir sacrifié une partie du prix de vente à ça. Nos dirigeants auraient pu vendre beaucoup plus cher : je leur suis plutôt gré.

4 - Entretien semi-directif n°4

Jeudi 29 mars 2018

“Que fais-tu chez Innolead ?”

Je suis consultante depuis très longtemps, ça fait 32 ans maintenant. C’est mon métier en fait, depuis tout le temps. Et j’ai connu 3 entreprises, j’ai connu Insepp, ensuite je suis rentrée chez Walkin, puis Walkin est devenu Innolead avec Sky’HR. Donc sans bouger, j’en ai fait deux. Et aujourd’hui j’ai plusieurs pratiques : je suis consultante parce que j’accompagne des groupes sur-mesure pour constituer des séminaires qui vont être animés pour une équipe particulière - donc je fais de la facilitation, beaucoup en tant que consultante - je suis formatrice : j’anime des formations sur-mesure sur des sujets de leadership, de résolution créative, de problèmes, communication, management, etc... Et je suis coach de personnes. Et j’ai la particularité de travailler à temps partiel : quand je fais pas ça, je fais des choses tout à fait différentes à l’extérieur qui vont être des spectacles de contes, et aussi clown d’impro.

“Oui, je l’avais vu sur LinkedIn. En quoi ça consiste, d’être clown d’impro, et de faire des spectacles de contes ?”

Alors dans la famille des clowns, t’as les clowns de cirque, qui sont des clowns qui ont des numéros prévus avec des acrobaties, des choses burlesques etc, et les clowns d’improvisation c’est les cousins quoi : c’est un clown qui est très centré sur les émotions qui le traversent. Donc ça peut être des spectacles - après avoir beaucoup improvisé, certains clowns construisent des spectacles... C’est un clown très centré sur l’authenticité de ce qu’il se passe pour toi, sachant qu’un clown n’a aucune pudeur, c’est-à-dire qu’il dit des choses que les gens n’osent pas dire : il est paumé il le dit, il est pas content il le dit, c’est un flop il le dit... tout ce qu’on cache dans la vie courante, le clown le dit. Du coup des clowns ça peut donner aussi des spectacles interactifs : des personnes vont raconter des histoires qui leur sont arrivées, et les clowns vont improviser à partir de l’histoire. Ou bien, il m’arrive d’accompagner une amie clown collègue quand elle fait des interventions dans les colloques. Tu travailles à l’avance pour avoir une connaissance du sujet, et après tu réagis sur ce qui est dit dans le colloque : tu y crois, t’y crois pas, ça te surprend...

“Donc le but c’est d’amuser, de détendre l’atmosphère, ou de faire émerger des points saillants ?”

C’est pas ça, parce qu’il m’est arrivé, quand j’animais des séminaires délicats, de demander à des collègues de venir faire le clown, et pas du tout pour faire rire, parce qu’au contraire il y avait des éléments de tensions énormes : des non-dits, etc. Et comme le clown est dans l’émotion, il peut arriver en disant “moi si on m’avait fait ça, j’aurais été vexé !” et d’un seul coup ça libère la parole. Donc c’est plutôt un rapport avec l’authenticité, et ça suppose que les personnes acceptent de lui donner carte blanche, donc c’est aussi un signe de grande

confiance en soi, de grande authenticité. Il nous est arrivé par moment d'avoir un ministre qui arrive dans un séminaire, et tout le cabinet du ministre dit "le clown ne doit surtout pas intervenir sur le ministre !" alors que le ministre, s'il sait qu'il y a un clown, va dire "ah mais quand vous voulez !" : le ministre a moins peur de la réaction du clown que le cabinet, ou le secrétaire général du ministre. Alors que le clown, quand il est bien fait, il est pas irrespectueux. Il va l'être sur une situation, mais jamais sur les personnes.

"Et depuis quand tu fais clown ?"

Depuis la même durée.

"Donc tu n'as pas été d'abord consultante..."

Oui, à deux ans près : j'ai dû faire deux ans de consulting, avant de me balader dans le monde du clown, et la même année cela m'a amenée au conte.

"Il y a un lien avec le consulting, ou tu diffère bien les deux mondes ?"

Il y a un super lien : c'est le lien de la parole et de l'authenticité. Nos métiers en fait c'est des métiers de parole. Nous on passe dans une entreprise, on dit des trucs, puis on part et on espère que notre intervention va faire bouger la façon dont les gens vont agir au jour le jour. Ce sont des métiers étonnants : on n'a aucun pouvoir, et pourtant il faut que notre passage laisse des traces. Dans les 3 cas, la parole change ta vie, et il y a une disproportion entre ce qui est attendu de toi et les moyens dont tu disposes : on n'a que notre corps et notre parole, et notre job c'est de laisser une trace. Et pour ça on doit croire à ce qu'on fait, à ce qu'on dit, on doit être authentiques.

"Tu as toujours été en temps partiel ?"

J'ai été très tôt en temps partiel. J'ai dû travailler je pense 5 ans à temps plein. Dès que je suis rentrée chez Walkin, mon contrat a été au 3/5e.

"Et ce n'était pas envisageable de créer une offre de clown chez Innolead ?"

C'est deux choses différentes pour moi, j'ai pas envie de mélanger les deux. Le clown suppose d'avoir une vraie liberté de parole donc il vaut mieux le faire à part.

"Quel genre de client demande une prestation de clown ?"

Moi j'en ai pas fait énormément en étant clown, mais tout le monde demande ça : des syndicats pour des assemblées générales, des associations, les hôpitaux... tous les milieux le peuvent, s'ils ont le courage. Mais il faut que ce soient des thèmes liés à l'humain, si c'est pour présenter un résultat financier, le clown ne va pas servir à grand chose.

"Innolead peut te demander, dans le cadre d'une mission, de faire des contes ?"

C'est arrivé que je me le demande à moi-même. Il m'est arrivé de proposer le spectacle en même temps que l'animation de séminaire. Il m'est arrivé que d'autres cabinets de conseil me demandent de venir faire des spectacles. Par contre en interne, je ne me souviens pas que des personnes soient venues me demander de concevoir un spectacle pour un client. Clown non plus d'ailleurs. On n'est pas très branché là-dessus. Enfin on l'a été : Walkin l'a été plus, mais Innolead non.

“As-tu vu une évolution dans ta manière de contribuer au cabinet ? Vois-tu une continuité entre Walkin et Innolead, ou une séparation claire ?”

C'est entre les deux. Pour moi il y a une continuité, et en même temps il y a eu vraiment des différences marquées.

“Qu'est-ce qui a changé dans ton quotidien ?”

L'étape précédente il y avait 30 personnes. Je savais qui intervenait où, je pouvais savoir quels étaient les compétences des uns et des autres : on avait une perception très très claire des ressources présentes sans que ce soit écrit, parce que je pouvais citer les 20 consultants qui m'entouraient. Dès qu'on est passés à une taille plus grosse, j'ai perdu pied de ça. Et ensuite notre volume de recrutement s'est multiplié, donc aujourd'hui il y a des personnes, comme toi : c'est la 1ère fois qu'on discute alors que tu es là depuis plusieurs mois. Donc le volume a fait qu'il y a des personnes que je ne vois pas, que je ne connais pas, avec qui j'ai jamais travaillé, je ne sais pas ce qu'elles savent faire, ce qu'elles aiment faire. Alors c'est vrai qu'il y a les mails qu'on reçoit quand un consultant a gagné une mission : je pourrais aller retrouver dans les dossiers la propale, voir de quoi il s'agit... Mais j'utilise très peu Sobiz pour aller voir les propositions qui ont été gagnées, à part les miennes, donc parfois j'apprend très tard qu'on fait des choses, “oh c'est untel qui fait ça ? je savais pas”.

“Il faudrait changer les façons de procéder ?”

Je ne sais pas s'il faudrait les changer, en tout cas moi je suis coupée d'une partie de l'information, ce qui explique que quand je pense à des interventions, j'ai plutôt tendance à toujours penser au mêmes. Il y a sûrement des personnes nouvelles qui seraient qualifiées, ou qui ont été formées entre temps, et que je ne connais pas. Et comme les petits contrats sont à risque, ça me donne plutôt envie d'aller chercher les gens que je connais. Alors on a essayé, puisqu'il y a les tableau derrière Nelly avec les compétences et tout, mais bon c'est des tentatives pour mettre les choses à vue qui demandent du travail. Par exemple je connais mieux les gens sur le plateau que les personnes des autres étages.

“Au fil des années, as-tu été identifiée sur des nouvelles choses qui ont fait évoluer ton poste ?”

Si je prends un champ plus large d'histoire, mes pratiques artistiques m'ont amenée à un moment chez Walkin à ramener des pratiques qui font que ça m'a donné beaucoup de liberté. A une époque j'ai ramené du jonglage, des pyramides humaines, du travail de cirque

en fait dans les séminaires. J'ai fait intervenir des gens que j'avais croisés dans mes pratiques artistiques. J'ai ouvert un champ sympa où on faisait plus de travail corporel dans les séminaires. Mais c'était pas de l'animation pour s'amuser ! C'est en ramenant ces pratiques que j'ai été repérée comme une personne pouvant parler de communication non violente, les pratiques narratives... Depuis Innolead c'est moins visible, on est plus nombreux, et ces compétences là sont difficiles à faire vivre en interne. Quand on a fait le rapprochement, j'ai proposé une animation de pratique narrative avec mes collègues. J'ai proposé à la direction, je suis venue avec des narratives formés à ça, on a fait une journée de séminaire : c'était une façon de montrer que ça pouvait marcher, qu'on pouvait faire ça. Mais mis à part ça, c'est un peu compliqué de partager en interne mes particularités. En parallèle, on a vu apparaître chez Innolead quelque chose qui n'était vraiment pas beaucoup présent, qui étaient les modalités digitales. Et là-dessus, il y avait des personnes très très repérées. Donc peut-être que ce qui se faisait avant avec des modalités plus corporelles, ce côté fun, surprenant, est passé sur le monde digital avec Klaxoon, des trucs comme ça... Aujourd'hui ça s'est vraiment intégré dans nos pratiques. Mais c'est pas ma porte d'entrée : j'apprends, je peux faire, j'ai suivi le train sur ce chemin-là. Je suis moins repérée qu'à une époque sur des pratiques particulières, et j'en ai conscience.

“Comment se passent ton staffing ? Tu es à l'initiative de certaines missions, tu es identifiée sur des missions ?”

J'ai des clients qui me contactent directement, donc je fais des propositions dans lesquelles je peux intervenir directement ou faire venir quelqu'un d'autre... Il y a des personnes qui me connaissent donc elles peuvent penser à moi pour des animations, en particulier les personnes avec qui je suis depuis longtemps, qui voient que mon profil va coller. Comme la plupart d'entre nous quoi, je fais des propales, je mets des personnes et/ou moi dessus, et je suis mise sur des propales par des personnes. Là où je suis pas totalement intégrée parce que je suis pas souvent là avec mon 3/5e, c'est les gros appels d'offre. Quand les gens se mettent à plusieurs pour rédiger un appel d'offre, j'arrive rarement à être dedans parce qu'il faut de la disponibilité, et quand on voit mon agenda, il y a des grosses pages grises qui sont là donc on se dit bon, on va pas l'appeler. Par contre il arrive que je suis mise sur une proposition et que j'aie en soutenance, et en principe ça se passe plutôt bien pour moi.

“Comment tu définirais Innolead ?”

C'est un lieu assez spécifique parce qu'on trouve des profils qu'on trouverait pas ailleurs - c'est pas forcément qu'on en trouve pas ailleurs, c'est que chez nous ça se voit quand il y a une spécificité. Peut-être qu'il y a des entreprises où il y a autant de gens qui font du chant, du yoga ou de la peinture ou je sais pas quoi, mais ils en parlent moins, et ici j'ai l'impression qu'on te laisse être ça. Guillaume il est dessinateur et directeur artistique, il fait les deux et c'est super. Et il y a des gens qui ont d'autres pratiques, par exemple chant, et on va les utiliser. Je trouve que Innolead c'est d'abord ça, c'est le fait de trouver chez nous des profils très spécifiques, même notre façon de nous habiller pour aller en clientèle, c'est très variable, on a pas de rappel à l'ordre sur le sujet, on n'a pas d'uniforme... Jusqu'à cet été j'avais les cheveux très colorés... ici, on se dit que si t'es pro, si le client achète, si tu fais

ton job, il y a pas de problèmes. La difficulté de ça, c'est d'arriver à garder une couleur commune. C'est pas sûr par exemple qu'on ait un discours commun sur le coaching, ou la facilitation. Donc je pense que nous sommes un vivier pour les clients : le client peut venir chercher Innolead en tant que tel quand il sait que ça va être compliqué, si c'est au dernier moment etc, mais sinon il vient chercher les personnes chez Innolead - qui pourraient être ailleurs, mais il vient les chercher là parce qu'elles sont là, et du coup on a une force de frappe nous derrière : on a des assistantes, du matériel, des licences pour des jeux.. On fournit beaucoup de moyens.

“Innolead permet donc aux personnes de se développer personnellement, dans la direction qu’elles veulent, et crée des profils différents mais tous épanouis.. Tu penses que c’est une vision portée par la Direction ?”

Ce que je peux répondre, c'est qu'au fil du temps - alors je sais pas si c'est Innolead ou Walkin / Innolead, mais cette entreprise a souvent accompagné les gens... C'est pas forcément visible dans les réunions d'équipes, mais ça peut être une entreprise où par exemple on peut payer des formations longues à quelqu'un, des activités pas de hobbies mais des projets humanitaires par exemple pris en charge en partie... On pourrait dire “tu peux pas, t'as un séminaire à la rentrée..” donc l'entreprise facilite les choses en fait. Après, j'aimerais bien savoir qui porte la parole Innolead, je suis pas sûr que Christian et Céline vis-à-vis des clients soient les seuls à la porter. Je pense que d'autres personnes comme XX ou XX la portent aussi... Toutes ces personnes-là portent une parole, et ça dit au client “chez nous on a des profils extrêmement divers”. Donc c'est pas institutionnellement porté très fort, en même temps la communication institutionnelle, les cartes de vœux et tout sont toujours décalées, le fait qu'on fasse du coaching On Purpose prouve un engagement fort sur le coaching solidaire... Donc c'est pas flagrant, mais si on regarde plus près on voit ça. Et d'ailleurs, notre accompagnement des personnes qui ont eu de graves soucis de santé etc, il est remarquable. Et ce qu'on porte aussi nous, c'est que oui tu as été très malade, et que tu peux aller chez le client si tu as envie, parce qu'on a confiance en toi. On est hyper à l'écoute de ce que sont les personnes en fait, et c'est pas toujours affiché institutionnellement.

« Il y a peut-être un effet de groupe : sans que ce soit formel, le groupe tant vers la bienveillance, l'acceptation de chacun.. »

Ça se voit pour moi dans le fait qu'on soit une entreprise avec peu de règles affichées par exemple. On est plus dans la permission et on rame pour poser des règles, plus que d'avoir des règles et ramer pour avoir des permissions. La moitié de l'équipe est en flex et l'autre non... pour une boîte de notre taille j'imagine que c'est rare, de pouvoir faire ce qu'on a envie, être en flex ou pas, décorer son étage, monter un projet si on a envie...

« J'ai mis longtemps à comprendre ce qu'était la patte Innolead car en effet il n'y a pas beaucoup de communication descendante, on ne dit pas aux consultants comment se comporter, comment parler aux clients... Chacun apporte ce qu'il a, se développe... »

C'est pour ça qu'à mon avis les modalités d'intégration relèvent plus du compagnonnage, du parrainage, que d'un parcours tout construit. Mais on a à côté de ça des possibilités assez faibles d'évolution de carrière : en gros t'es consultant quoi. Même nos managers ici c'est pas une carrière, parce qu'on en change : il y a plein de gens qui ont été managers, puis sont redevenus consultants. Pour certains consultants, devenir manager fait partie de l'évolution de carrière, mais pour d'autre, devenir manager ouvre des portes mais n'est pas la seule voie possible. Et puis juste au-dessus des managers il y a les directeurs, donc la carrière ce n'est pas l'évolution du poste... Il faut faire son propre trajet de carrière. XX a monté le projet de partir en Asie, elle a fait le business plan, l'a défendu..

« C'est pour ça que certaines personnes sont là depuis 15 ans ? C'est parce qu'elles ne sont pas poussées à monter en grade (logique up or out) ? »

Oui tout à fait. Après concernant la récente fusion, il y a beaucoup de choses qui ne sont pas dites et qui gagneraient à l'être. Par exemple, je fais partie des délégués du personnel, et j'ai redemandé à quel moment les nouveaux arrivants lisent le règlement intérieur et la charte informatique. Le RH a répondu qu'il faisait signer un papier aux nouveaux arrivants attestant qu'ils en avaient pris conscience, mais qu'ils ne la lisent pas devant lui. J'aimerais bien m'assurer quand des gens rentrent dans un collectif, qu'on leur rappelle les règles. Autre exemple, là je partage l'animation de sessions de formations avec d'autres consultants : on ne suit pas à la lettre le protocole, chacun fait à sa sauce. Normalement on ne doit pas faire ça, on doit suivre les règles du jeu. Moi par exemple je suis extrêmement expérimentée, on me fait confiance, je suis là depuis l'origine de Walkin etc, mais les consultants plus récents n'ont pas à changer le déroulé. J'ai appris il y a deux ans que des jeunes consultants allaient animer sans déroulé pédagogique. Moi en 30 ans de métier, ça me fait frémir : si t'as pas le déroulé qui te dit quel message clé dire etc, c'est hyper flippant. Je pense que des choses se sont perdues au moment du passage Innolead, parce qu'on est trop grands. A 30, les nouveaux tu les insères, et tu es à peu près sûr qu'ils observeront des gens expérimentés. Chez Walkin, 100% de nos consultants utilisaient le déroulé pédagogique. Mais peut-être que l'âge joue, je sais pas. Après on a tous été biberonnés aux mêmes principes de formation, on était hyper réglos sur la pédagogie. Sky'HR je sais pas, je les connais moins. Aujourd'hui on accueille des personnes qui viennent du monde de l'entreprise, et qui n'ont pas les compétences pour écrire un acte de déroulé de formation...

« Comment se passent les recrutements ? »

Aucune idée. On a un petit déficit de communication descendante, même pour ça.

« Autre chose à ajouter ? »

Je dirais qu'une culture aussi informelle que la nôtre a deux effets : Comme les modes d'emploi, les consignes sont peu formalisés, ça te demande de travailler ta personne, parce que si toi t'es pas ancré, comme tu n'as rien de rédigé à quoi te raccrocher, tu vas te faire balayer, un groupe c'est puissant. Donc on peut laisser place et développer des personnalités très puissantes. Mais en contrepartie, nous n'avons pas d'élément de sauvegarde pour les personnes qui ne donnent pas assez de leur personne.

5- Article de l'Observatoire de l'Engagement



Engagement des salariés : 3 valeurs leviers

<https://observatoire-engagement.org/etudes/>

L'enracinement de valeurs fait partie des principaux leviers de l'engagement des salariés. Elles permettent de donner un sens à l'action, de renforcer la cohésion, de structurer les modes de travail par une ligne de conduite et constituent l'ADN de l'entreprise.

L'équité

Du point de vue des dirigeants, la notion de justice et d'équité de traitement dépasse la problématique de la rémunération. Elle fait référence à une perception des salariés qui souhaitent un rapport équilibré entre leurs contributions et la reconnaissance. L'impression d'un manque de réciprocité entre ce que le salarié investit dans son activité professionnelle et ce qu'il en reçoit suscite stress et désengagement. Cependant, l'équité s'évalue souvent de manière subjective. La perception de la notion de justice de traitement est une appréciation émotive fondée sur le lien de confiance établi entre l'entreprise et ses salariés.

« C'est l'équité qui est vraiment réclamée. Par exemple pourquoi je ne suis pas au courant qu'il y avait tel ou tel poste qui s'est ouvert ? » ☒

« Il sent que l'environnement est juste en traitement, en rémunération, etc. Lui donner un excellent niveau d'information pour qu'il se situe dans l'organisation et qu'il s'engage. » ☒

La fierté

La fierté en tant que levier d'engagement peut porter sur deux objets de natures différentes. Le premier relève de l'image externe de l'entreprise. Les salariés sont motivés par le sens et les valeurs portées par l'entreprise. La marque donne du sens à leur travail et ils sont fiers de défendre des valeurs dans lesquelles ils se retrouvent. Le second est directement lié à la satisfaction du travail bien fait et des succès individuels ou collectifs. Cette adhésion, mélange de sentiment d'utilité à un groupe et de solidarité à une équipe.

« Le site internet et notre développement avec la vente en ligne a apporté de la ☒ visibilité : cela a développé et renforcé la fierté d'appartenance. » ☒

« Avoir des succès sur des projets différents, accumuler des petites victoires. » ☒

« On a beau dire quand on fait des résultats ça tire l'engagement vers le haut. » ☒

Le métier

Parmi les valeurs leviers, les caractéristiques du métier sont un moteur de l'engagement. Les salariés sont motivés par les bénéfices intellectuels et relationnels de leur métier. L'intérêt pour leur travail les motive à s'engager et à s'impliquer dans la fonction exercée dans l'entreprise. Plusieurs dimensions sont associées aux caractéristiques du métier. La première concerne l'autonomie, la responsabilisation et les moyens. Une dimension internationale peut aussi être un puissant levier d'engagement et enfin le contenu propre des missions effectuées.

« On préfère que les gens soient libres et responsables, donc on n'a pas pris cette ☒ maladie à la mode qui est le reporting. C'est une vraie maladie. » ☒

« L'autre levier c'est l'international. L'intérêt pour les jeunes c'est d'être dans une structure à taille humaine, d'évoluer à l'international, et de travailler dans un univers passion. »

« On est dans une entreprise où on a des situations nouvelles en permanence, chaque jour il peut se passer quelque chose de nouveau donc c'est stimulant, il y a un client qui va arriver, comment ça va se passer ? »

Résumé / Summary

Contrairement aux gros cabinet de conseil à logique économique, les cabinets de conseil à structure artisanale se forment par la rencontre entre des consultants experts qui ont une vision commune. Ces cabinets ont des effectifs faibles, et les consultants qui les composent sont à l'image des fondateurs, des consultants experts dans leur métier. Le cabinet fonctionne donc sans organisation claire, autour d'une culture de l'informel : chaque consultant a son expertise et mène ses propres missions qu'il a lui-même vendues auprès de son réseau de clients. Les interactions se font à l'oral, et presque rien n'est formalisé, institutionnalisé. Mais pour rester compétitifs et garder leur élan d'innovation, ces cabinets artisanaux recrutent toujours plus de consultants, diversifiant les profils et souhaitant notamment recruter des consultants juniors. Ils font alors face à un enjeu : organiser leur structure, formaliser les manières de procéder, et mettre en place une véritable politique de recrutement, d'intégration et d'accompagnement des nouveaux consultants. Si l'on peut aux premiers abords penser que structurer ces cabinets artisanaux mène à la perte de leur essence, de leur culture de l'informel, nous nous rendons finalement compte que la formalisation est la clé de la pérennité de ces cabinets : pour que leur essence perdure, les cabinets artisanaux doivent mettre en place un ensemble de dispositifs permettant que tous les consultants du cabinet l'assimilent et en soient porteurs.

Unlike big consulting firms with economic logic, consulting firms with artisanal structure are formed by the meeting between expert consultants who have a shared vision. Those consulting firms have a small staff, and the consultants who are part of them are, like the founders, expert consultants. The consulting firm works without a clear organization, around an informal culture : each consultant has his expertise and his own missions, which he has sold himself to his network of customers. Interactions are oral, almost nothing is formalized, institutionalized. But to stay competitive and keep the drive for innovation, those artisanal consulting firms recruit more and more consultants, diversify profiles and want to recruit juniors. Those artisanal consulting firms face one issue : to organize their structure, to formalize their ways of working, and to put in place a real recruitment, integration and support policy for the new consultants. If we can first think that to structure those artisanal consulting firms leads to the loss of their essence, of their informal culture, we finally realize that formalization is actually the key to the sustainability of those artisanal consulting firms : for their essence to persist, those firms have to put in place devices that allows all of its consultants to understand it and be ambassadors.

Mots-clés / Keywords

Artisanal	Artisanal
Bienveillance	Benevolence
Bien-être	Well-being
Big Four	Big Four
Confiance	Confidence
Conseil	Consulting
Culture d'entreprise	Corporate culture
Développement personnel	Personal development
Fonctionnement informel	Informal mode
Formalisation	Formalization
Humaniste	Humanistic
Informel	Informal
Organisation	Organization
Pérennité	Sustainability
Réalisation de soi	Self-fulfilment
Recrutement	Recruitment
Structure artisanale	Artisanal structure
Symbolique	Symbolism
Viabilité	Viability
Vision d'entreprise	Corporate vision