



HAL
open science

La place du collectif et du sentiment d'appartenance au groupe dans un secteur qui valorise l'individualisme : dans quelle mesure peut-on constituer un collectif engagé dans un monde du conseil qui survalorise l'individu ?

Léa Loscos Llauro

► **To cite this version:**

Léa Loscos Llauro. La place du collectif et du sentiment d'appartenance au groupe dans un secteur qui valorise l'individualisme : dans quelle mesure peut-on constituer un collectif engagé dans un monde du conseil qui survalorise l'individu ?. Sciences de l'information et de la communication. 2023. dumas-04344482

HAL Id: dumas-04344482

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04344482>

Submitted on 14 Dec 2023

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

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

La place du collectif et du sentiment d'appartenance au
groupe dans un secteur qui valorise l'individualisme

Dans quelle mesure peut-on constituer un collectif engagé dans
un monde du conseil qui survalorise l'individu ?

Responsable de la mention information et communication
Professeur Pascal Froissart

Tuteur universitaire : Philippe Robert-Tanguy

Nom, prénom : LOSCOS LLAURADO Léa

Promotion : 2022-2023

Soutenu le : 26/09/2023

Mention du mémoire : Bien

Remerciements

En ce moment important de mon parcours académique, il est essentiel pour moi de prendre un moment pour remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée, à différentes échelles, et qui m'ont permis de mener à bien ce mémoire de recherche, projet qui clôture mes cinq années d'études.

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement mon professeur et rapporteur universitaire, Monsieur Philippe Robert-Tanguy pour sa guidance, sa pédagogie, ses conseils précieux et son écoute. Avoir Philippe en tant que rapport universitaire de ce mémoire prend tout son sens puisque c'est dans son cabinet *Alis Management* que j'ai découvert le conseil lors de mon premier stage en tant que consultante, en 2020. Au-delà d'être mon professeur de sociologie des organisations et mon ancien tuteur de stage, je souhaite remercier Philippe pour avoir su m'éclairer dans mes décisions et réflexions professionnelles.

Je tiens également à exprimer ma profonde reconnaissance envers Mennah à qui j'ai demandé, tout à fait naturellement, de devenir ma rapportrice professionnelle de mémoire. Son expérience pratique et son regard avisé ont apporté une dimension concrète et pertinente à mon mémoire. J'en profite pour la remercier de m'avoir accompagnée dans chaque étape cette année, jusqu'à l'obtention de mon CDI.

Je souhaite également remercier toute l'équipe professorale du CELSA. Leurs enseignements de haute qualité m'ont permis d'acquérir des connaissances solides en sciences sociales, qui m'ont été essentielles pour la réalisation de ce travail de recherche. Je suis reconnaissante pour les discussions enrichissantes en classe et les conseils académiques dont j'ai pu bénéficier, pendant ces 3 années au sein de l'école. Une pensée particulière à Julien Tassel et Sophie Corbillé, responsables du Master 1 *Ressources Humaines et Conseil*, pour m'avoir éclairée dans mon choix d'orientation en Master 2. Bien sûr, un grand merci à Anne-Laure Glucklich pour avoir facilité et rendu plus qu'agréables ces années universitaires et pour toujours avoir été un soutien.

Enfin, je souhaite remercier l'équipe au sein de laquelle j'ai réalisé mon alternance. Leur collaboration et leur disponibilité lors de nos échanges ont grandement enrichi mon travail. Leurs réponses à mes nombreuses questions ont été précieuses et je tiens à exprimer ma reconnaissance pour avoir participé à mes entretiens.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers mes proches pour leur soutien tout au long de ce parcours académique exigeant.

Table des matières

Introduction	6
Partie 1 : Les nouveaux modes de travail impactent le fonctionnement du collectif et le sentiment d'appartenance au groupe.....	14
I. La flexibilisation du travail promeut les libertés individuelles et fragmente le collectif .	14
1. Tendances du marché et présentation du "smartworking"	15
1.1. Tendances du marché	15
1.2. Présentation du « smartworking » : l'organisation du travail en vigueur chez X	15
2. Les impacts des nouveaux modes de travail sur le collectif	17
2.1. Une communication affectée par l'éloignement des consultants	18
2.2. Des liens sociaux et une collaboration impactés par le travail à distance	19
2.3. La mise à l'épreuve de la performance	20
3. Les conséquences des nouveaux modes de travail sur le collectif.....	21
3.1. Perte de synergie et de pouvoir de négociation	22
3.2. Désengagement et non-appartenance au collectif.....	22
3.3. Isolement et solitude	23
3.4. Constitution de sous-groupes et altération de la communication	24
II. Entre nouveaux modes de travail et maintien de l'engagement collectif : un défi de coordination et de gestion de la cohésion à distance	24
1. Des structures organisationnelles pour préserver l'engagement collectif.....	24
1.1. Un enjeu : favoriser la dynamique collective à distance	25
1.2. Favoriser les interactions et les rencontres : entre équipement et rituels	26
1.3. Encourager l'autonomie, la communication et le partage.....	28
1.4. L'importance du feedback dans la cohésion d'équipe	30
1.5. La formation et le support technique : assurer la bonne utilisation des outils et le fonctionnement du matériel technique.....	30
2. Pérenniser des pratiques managériales en faveur du collectif à distance.....	31
2.1. Le management au cœur de la réussite du smartworking chez X.....	31
2.2. Entre confiance et encadrement.....	32
2.3. Donner de la vision et fixer les objectifs.....	34
2.4. Soutien, disponibilité et proximité	35
2.5. Faire de la veille et promouvoir l'utilisation de nouveaux outils	37
III. Les nouveaux modes de travail comme moyen de consolider le collectif et de fidéliser les collaborateurs	38

1.	Les nouveaux modes de travail améliorent la communication et la collaboration et contribuent à la construction d'une nouvelle forme d'identité collective, vectrice d'engagement et de sentiment d'appartenance.....	38
1.1.	Des outils de communication favorisant la participation de tous : vers une communication plus égalitaire	39
1.2.	De nouvelles formes d'échanges informels	39
1.3.	Transparence, visibilité et reconnaissance	40
1.4.	Communication et partage : les clés pour encourager le sentiment d'appartenance et créer une identité commune	41
2.	Le rapport à l'espace de travail et les nouvelles organisations spatiales en faveur de la collaboration.....	41
2.1.	Le bureau comme espace porteur d'identité	42
2.2.	Repenser les espaces de travail pour optimiser l'échange et la collaboration ..	43
2.3.	Le bureau : le lieu pour créer ou renforcer les liens.....	43
Partie 2 : L'individualisation et la personnalisation des parcours professionnels impactent les dynamiques du groupe		47
I.	Des parcours individualisés impactant la dynamique collective.....	48
1.	Quand l'entreprise s'adapte au collaborateur.....	48
1.1.	L'expérience employé : la pratique tendance pour favoriser l'engagement.....	48
1.2.	Une évolution des attentes des collaborateurs : zoom sur les Millennials	49
1.2.1.	L'enjeu d'employabilité au cœur des parcours professionnels	49
1.2.2.	La quête d'une montée en compétences personnalisée	50
1.2.3.	Vers une recherche de responsabilité totale.....	51
2.	La « sur-attention » portée sur l'individu : un frein aux notions d'engagement et d'appartenance au collectif.....	52
2.1.	La notion d'appartenance au collectif.....	53
2.2.	Logique de grades et évaluations individuelles : une entrave au collectif	53
2.3.	Taux d'attrition élevé : le résultat d'une désolidarisation du collectif ?.....	55
3.	Un enjeu de mise en visibilité du consultant poussant à une forme de concurrence au sein du collectif.....	55
3.1.	Être visible pour progresser et progresser pour être visible.....	56
3.2.	La reconnaissance de la proactivité	57
3.3.	Quand l'individualisme éclate les réseaux.....	57
II.	Un défi d'équilibre entre individualisation et collectif	58
1.	L'enjeu du management : accompagner les consultants et montrer l'exemple	59
1.1.	Accompagner les consultants	59
1.2.	Encourager la collaboration, la coopération et le partage	61
1.3.	Le manager comme role model	62

2.	L'enjeu du leadership : inspirer et fédérer le collectif.....	63
2.1.	Communiquer de façon descendante, donner de la vision et se rendre disponible	64
2.2.	Assurer un staffing égalitaire.....	65
III.	Le groupe comme lieu de socialisation, de construction et de "survie" de l'identité du consultant.....	66
1.	L'évaluation par les pairs.....	67
1.1.	Le système de feedback.....	67
1.2.	Un métier de légitimité professionnelle entre pairs	70
1.3.	L'identification communautaire comme moyen de souder le collectif et de gagner en légitimité professionnelle	71
2.	Une socialisation par le mimétisme	73
2.1.	Une socialisation par le langage	73
2.2.	Système de mentorship.....	75
	Conclusion	77
	Sitographie.....	81
	Bibliographie.....	83
	Annexes	86

Introduction

Lorsque j'ai débuté mon apprentissage au sein du cabinet X, les dirigeants annonçaient un projet de transformation interne et j'ai rapidement été étonnée de ne voir que très peu de réactions et de n'entendre que très peu de personnes échanger sur le sujet. J'ai ainsi commencé à observer les interactions entre les individus, les comportements, à analyser les contenus de communication et à tenter de comprendre quels étaient les facteurs provoquant le non-sentiment d'appartenance que j'observais. J'ai moi-même vécu de nombreux événements au fur et à mesure de mon immersion dans le cabinet et plus largement dans la profession de consultante qui m'ont fait me questionner sur l'appartenance à un collectif, les tenants et les aboutissants du métier, l'importance des avantages et bénéfices personnels dans l'expérience employé, les impacts du "smartworking"¹ ou encore que les impacts de l'individualisation des carrières et des parcours professionnels sur le collectif.

J'ai ainsi décidé d'axer mon mémoire de recherche *Master 2 Conseil, Management et Organisations* autour des notions de collectif et de dynamiques collectives en entreprise. Passionnée par la systémique et la manière dont les organisations s'adaptent constamment à leur environnement, j'ai souhaité évaluer dans le cadre de cette recherche les effets des nouveaux modes de travail et de l'individualisation des parcours professionnels sur l'engagement au collectif et le sentiment d'appartenance au groupe, dans le secteur du conseil.

Ce choix de cadrage autour de notions d'une part structurelles et d'autre part socio-organisationnelles est d'une part lié à mon domaine d'études. En effet, sensibilisée aux Sciences sociales et Sciences de l'Information et de la Communication via mes trois années d'études au CELSA Sorbonne Université, j'ai naturellement pu me saisir d'objets dans mon environnement de travail et observer les dynamiques sociales, interactions et comportements au sein du système. Mon sujet est également en lien avec ma spécialité de Master en Ressources Humaines et Conseil qui m'amène à réfléchir à l'évolution des pratiques et des normes ainsi qu'à l'évolution des interactions sur la scène du travail.

Portés par la mondialisation et la digitalisation puis catalysés par la crise sanitaire du Covid-19, les nouveaux modes de travail redessinent le marché de l'emploi et donnent aux entreprises de nouvelles opportunités en matière de gestion et d'organisation du travail. Du point de vue des collaborateurs, le travail prend aujourd'hui de nouvelles formes. Travail à

¹ Le "smartworking" définit le mode de travail (entre télétravail et présentiel) au sein du cabinet X

distance, horaires flexibles, temps partiels, travail indépendant... Les employeurs sont de plus en plus disposés à offrir des options de travail pour répondre aux tendances du marché.

Aujourd'hui entrés dans la norme et devenu une des principales attentes des collaborateurs, il convient de comprendre comment ces nouveaux modes de travail ont pris leur place. En effet, l'état actuel du marché du travail est le résultat d'une évolution étalée sur plusieurs décennies.

Si l'on retrace les pratiques liées au travail dans les années 1950-1960, on constate que les travailleurs étaient souvent employés à vie par une seule entreprise et que le travail à temps plein était la norme. La priorité était la sécurité de l'emploi. De fait, nombreux étaient les travailleurs syndiqués et les conventions collectives.

Ensuite, dans les années 1970-1980, l'économie mondiale s'est globalisée, rendant les marchés ouverts et accélérant ainsi le phénomène de concurrence entre les entreprises. Cette période a également été marquée par de fortes avancées technologiques. Au regard du marché du travail, on constate que ces changements ont encouragé les entreprises à maximiser leur croissance en réduisant leurs coûts d'une part et en encourageant la flexibilité.

Les années 90 ont vu se développer des modèles de travail d'autant plus flexibles. En effet, la flexibilité encourage la créativité et est de fait un accélérateur d'innovation, ingrédient essentiel pour une entreprise qui souhaite garder voire augmenter ses parts de marché. De plus, les entreprises des années 90 ont commencé à externaliser certaines de leurs fonctions en les soumettant à des prestataires délocalisés afin de minimiser leurs coûts.

Depuis le début du 21^e siècle, la digitalisation et l'économie de la gig confortent la tendance qu'a le marché à tendre vers la flexibilité avec le développement de travailleurs indépendants ou pigistes notamment. La digitalisation permet en effet une automatisation croissante de nombreux aspects du travail et une meilleure utilisation des ressources. Ces modes de travail plus flexibles répondent également à une prise en considération du bien-être au travail pour répondre notamment à l'augmentation des risques psycho-sociaux ainsi qu'aux transformations sociétales. En effet, des phénomènes tels que le changement des structures de familles avec la multiplication des familles mono-parentales ou encore les changements démographiques liés au vieillissement de la population ou la pénurie des talents encouragent les entreprises à offrir des modes de travail plus flexibles.

En outre, les modes et organisations de travail ont dû évoluer pour faire face à l'évolution de la société tant sur les plans économiques, sociaux et technologiques. Ces pratiques et nouveaux modes de travail ont été largement diffusés par la crise du Covid-19. En effet, si le télétravail a permis le maintien de l'activité économique ainsi que la sécurité et la santé des travailleurs, les entreprises ont dû réinventer leurs modèles organisationnels. Le travail à distance a été leur principale réponse face au confinement et aux restrictions de déplacement et sa mise en place a été facilitée par les outils de communication en ligne. Les horaires ont également été aménagés pour permettre de garantir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, toutes deux en cette période réalisées à domicile. Dans ce contexte sanitaire, la santé mentale des collaborateurs a été mise à rude épreuve. Selon une étude menée par le cabinet de conseil Sia Partners, 76% des salariés ont ressenti de l'anxiété pendant le confinement et 58% ont souffert de troubles du sommeil. Face à ces impacts sur la santé mentale des travailleurs, les entreprises ont commencé à en prendre d'autant plus conscience et ont mis en place notamment des cellules d'écoute, des services de soutien avec à titre d'exemple des séances de méditation, des conseils de psychologues professionnels.

Ces nouveaux modes de travail sont étroitement liés à l'agilité, méthodologie en vogue dans les entreprises modernes. Il convient de préciser que l'agilité est d'une part le reflet de la flexibilisation du travail mais qu'elle peut également en être le déclencheur. En effet, par "agilité", on entend la capacité pour une entreprise à s'adapter à son environnement grâce à la communication, l'adaptabilité, l'amélioration continue, les circuits courts ou encore l'itérativité. Ce mode de fonctionnement permet aux entreprises qui l'adoptent de répondre rapidement au changement et de favoriser la créativité et d'ainsi gagner en performance. L'agilité mise sur l'auto-évaluation et s'appuie sur le combo excellence opérationnelle-soft skills. En effet, on constate sur le marché du travail une tendance à mettre en avant les compétences comportementales du côté du recrutement. Si ces qualités ont toujours été bien vues par les RH, elles sont aujourd'hui primordiales pour permettre aux collaborateurs de performer dans le monde VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) dans lequel évoluent les entreprises modernes.

En somme, on constate un réel changement dans les pratiques de travail. Ces dernières ont été le fruit de l'évolution de notre société, tant sur des aspects économiques, sociaux ou technologiques. Le Covid-19 a accéléré la transformation des organisations. Bien que la crise soit passée, ces nouveaux modes de travail se sont ancrés dans les normes pour bon nombre d'entreprises. En effet, les avantages démontrés par les nouvelles pratiques sont devenus de plus en plus évidents. Si les avantages d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle ont été traités ci-dessus, il convient également de rappeler que les avantages pour les entreprises ont

été importants. La flexibilité du travail devient en effet un avantage financier en réduisant les coûts immobiliers, les déplacements professionnels ainsi que les autres dépenses liées aux pratiques dites traditionnelles.

Cette flexibilisation peut être considérée comme une des transformations organisationnelles visant à mieux prendre en compte les besoins des travailleurs et à placer l'humain au cœur de l'entreprise. Cependant, il convient de se demander comment ces nouveaux modes de travail qui placent l'individu au centre des préoccupations impactent-elles ou non le collectif et dans quelle mesure ces nouveaux modes de travail créent des disparités sur le marché de l'emploi. En effet, ces nouveaux modes de travail sont facilement applicables aux métiers du secteur tertiaire mais restent parfois incompatibles pour le secteur primaire pour diverses raisons : l'adaptabilité et la technologie, la nature du travail (la présence physique est souvent requise pour les métiers du secteur primaire) ou encore le niveau de compétences. Cependant, il est nécessaire de préciser que ces disparités ne sont pas absolues et qu'elles diffèrent selon les sous-secteurs, les régions, les contextes spécifiques et qu'elles sont moins présentes dans les fonctions-support.

Du fait de cette prise en compte massive de l'individu au sein de l'entreprise, on assiste également à une individualisation et une personnalisation des parcours professionnels. Aujourd'hui, les entreprises mettent l'humain au cœur de l'organisation dans l'optique de maximiser le bien-être des collaborateurs et, de fait, favoriser leur fidélisation. Des employés qui se sentent écoutés, soutenus et intégrés par et dans les décisions de leur entreprise sont épanouis, fidèles et engagés. Rayonne ainsi de bons échos de l'entreprise sur le marché, élément clé pour garantir une bonne marque employeur et attirer les talents prometteurs.

L'individualisation et la personnalisation des parcours professionnels se constate également particulièrement au niveau de la gestion des carrières, de la formation ou encore de la paye. La digitalisation et l'avènement de nombreux logiciels de gestion des ressources humaines (SIRH) facilitent la personnalisation.

Cette individualisation est particulièrement visible dans les cabinets de conseil dont le modèle hiérarchique repose majoritairement sur une logique de grades. Le cabinet X est un très grand cabinet de conseil. Il fait partie des Big Four et est constitué de plusieurs corps de métiers. Au total, l'entreprise internationale compte X collaborateurs répartis au sein de trois corps de métiers, puis spécialisés au sein de « sous-branches ». A l'instar de ses concurrents sur le marché, le cabinet X dispose de nombreuses strates hiérarchiques. En effet, les postes suivent une logique verticale avec une avancée dans la carrière pour les collaborateurs tous les ans.

Ainsi, existent les grades suivants² : Junior (AD (assistant débutant), AE (assistant expérimenté)), Senior (1 à 4), Manager (1 à 4), Senior Manager (1 à 2), Executive Director, Partner.

Si l'on se réfère aux travaux d'Henry Mintzberg³ et plus particulièrement à son ouvrage *Structures in Five: Designing Effective Organizations* dans lequel il décrit les 6 dimensions d'une structure⁴, on peut qualifier X d'adhocratie. En effet, si le "centre opérationnel" que constituent les consultants, auditeurs et avocats est l'essence même de la production, on constate que la prise de décision sur les moyens revient aux fonctions support. En effet, les fonctions support détiennent le budget avec une structure qui fonctionne par projets. Aussi, le cabinet X met l'accent sur la flexibilité et l'adaptabilité et on y retrouve des équipes multidisciplinaires et auto-organisées. Les sous-branches évoquées précédemment le reflètent. Bien que les fonctions support (RH et finance notamment) donnent les grandes lignes à suivre pour chaque direction de service, chaque service fonctionne en autonomie dans ses modes opératoires, sa gestion de la relation clients, son staffing ou encore ses événements internes d'animation d'équipe.

Ainsi, la montée en compétences et l'évolution de carrière sont des sujets majeurs dans les parcours professionnels des consultants. Pour mener à bien cette gestion de la performance, des systèmes d'évaluation spécifiques sont mis en place.

Pour comprendre les effets des nouveaux modes de travail et de l'individualisation des parcours professionnels sur le sentiment d'appartenance à un collectif, j'ai décidé d'axer ma recherche autour de la problématique suivante : *Dans quelle mesure peut-on constituer un collectif engagé dans un monde du conseil qui survalorise l'individu ?*

Pour mener à bien le travail de recherche et répondre à la problématique énoncée ci-dessus, deux hypothèses ont été dressées :

- Les nouveaux modes de travail impactent le fonctionnement du collectif et le sentiment d'appartenance au groupe
- L'individualisation et la personnalisation des parcours professionnels impactent le collectif

² Cf. Annexe 1 : Pyramide de l'équipe X

³ Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives : Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.

⁴ Cf Annexe 2 : Les 6 dimensions de la structure (H. Mintzberg)

Ces deux hypothèses constituent les deux axes qui permettront de répondre à la problématique posée. Ainsi, il conviendra de chercher à valider ces hypothèses à travers deux parties qui présenteront chacune les résultats de recherche, issus des questionnements initiaux ainsi que leurs analyses. Les hypothèses initiales seront de fait mises à l'épreuve.

Explication de la méthodologie de recherche

1. Le terrain d'observation

Le terrain d'observation choisi pour mener à bien cette recherche est celui de l'équipe X du cabinet X à laquelle j'appartiens, au même titre que 50 autres collaborateurs, tous grades confondus.

L'équipe X ayant son organisation, indépendamment de celle du cabinet X, elle ne reflète qu'en partie l'organisation du cabinet X. J'ai conscience que chaque service du cabinet X a son propre fonctionnement dans sa gestion au quotidien et que les notions d'engagement et de collectif peuvent ainsi être perçues différemment selon les collaborateurs, l'expertise sollicitée, la nécessité d'être à plusieurs sur un projet client vs les sujets traités par un seul consultant etc. Tout au long de ce mémoire, l'équipe sera appelée « l'équipe X » pour un soucis d'anonymisation.

Aujourd'hui, l'équipe est tournée autour de 4 expertises qui sont les 4 practices⁵ :

- Conduite du changement ;
- Transformation RH (d'un point de vue organisationnel et d'un point de vue technologique) ;
- Stratégie sociale et RH ;
- Récompenses et reconnaissance.

2. L'enquête

Afin de traiter le sujet, la méthodologie de recherche repose sur de l'observation participante, de l'analyse quantitative et de l'analyse qualitative.

⁵ Cf. Annexe 2 : Pyramide de l'équipe X

a. Observation participante

Enfin, de l'observation participante a été cruciale pour analyser sur le terrain les dynamiques collectives et comprendre les interactions et modes de fonctionnement internes au groupe (l'équipe X). Ces observations ont été précieuses et ce d'autant plus grâce à l'élaboration d'une analyse sémiologique notamment au regard du langage et des postures adoptés par les consultants.

b. Analyse quantitative

Un questionnaire a été réalisé et diffusé auprès de l'équipe X du cabinet X ainsi qu'auprès du groupe d'étudiants du master 2 Conseil, organisation et management du CELSA afin de recueillir des données relatives au rapport des consultants aux nouveaux modes de travail et dans l'optique de sonder leur rapport au groupe de travail. Au total, 37 réponses ont été récoltées dont 31 répondants de l'équipe X et 6 étudiants. Au fur et à mesure de la recherche, le sujet s'est précisé et les profils du cabinet ont été les seuls à être analysés. Ainsi, l'analyse repose sur les réponses de 31 consultants parmi les 50 consultants de l'équipe X. La diversité des profils des répondants a permis d'approfondir l'analyse :

- 28% seniors (12/31)
- 26% juniors (8/31)
- 19% managers (6/31)
- 10% étudiants (3/31)
- 3% senior manager (1/31)
- 3% directeur (1/31)

Ces profils sont représentatifs des proportions de l'équipe. Le seul profil non-représenté dans cette analyse est celui des associés. En revanche, cette non-représentation a pour autant été prise en compte dans les analyses puisqu'elle révèle des messages quant aux dynamiques du groupe.

c. Analyse qualitative

Afin de traiter le sujet, la méthodologie de recherche choisie repose premièrement sur une analyse qualitative menée par le biais d'entretiens semi-directionnels. Au total, 6 entretiens ont été menés auprès de plusieurs types de profils afin de bénéficier de retours variés :

- 2 entretiens ont été menés auprès de la direction des ressources humaines du cabinet X :
 - o 1 entretien avec la DRH France du cabinet
 - o 1 entretien avec le RRH en charge de toutes les expertises relatives au Conseil du cabinet
- 4 entretiens ont été menés auprès de 4 profils de l'équipe X :
 - o 1 entretien avec une consultant junior
 - o 1 entretien avec une consultant senior
 - o 1 entretien avec une senior manager
 - o 1 entretien avec un directeur

En ce qui concerne les profils des répondants, j'ai choisi d'interroger des personnes de différents grades, sexes, âge et ancienneté dans le conseil en général et au sein du cabinet.

Ainsi, trois grilles d'entretien ont été travaillées : une grille à destination de la direction des ressources humaines du cabinet, une grille destinée aux managers/directeurs de l'équipe X et une pour les consultants (junior/senior confondus). Ces grilles ont permis de guider chaque entretien et la durée moyenne était d'une heure pour chaque entretien. Les grilles d'entretien sont disponibles en annexes⁶.

Aussi, de l'analyse de contenu et de discours m'a permis de me saisir d'objets et de messages véhiculés par et dans l'entreprise et d'en tirer des éléments au regard de ma recherche.

⁶ Cf. Annexe : 3 guides d'entretiens

Partie 1 : Les nouveaux modes de travail impactent le fonctionnement du collectif et le sentiment d'appartenance au groupe

Le monde de l'entreprise connaît des transformations profondes qui reflètent la transition des normes dites "traditionnelles" du travail vers un modèle plus flexible et adaptable : travail à distance, horaires flexibles, temps partiels, travail indépendant, ... Les employeurs sont de plus en plus disposés à offrir des options de travail pour répondre aux attentes des jeunes professionnels, faire face à la compétitivité du marché, attirer et retenir les talents prometteurs. En effet, frappées par l'ère du numérique puis l'ère covid, les générations Millennials et Z recherchent plus que jamais du sens au travail, des conditions de travail flexibles et propices au bien-être ainsi qu'un équilibre "vie pro-vie perso". De fait, les employeurs adaptent leurs organisations et proposent des options de travail pour attirer les et fidéliser les collaborateurs.

Pour autant, à l'heure où la flexibilisation du travail devient le standard du marché, il convient de se demander dans quelle mesure les nouveaux modes de travail sont-ils viables pour constituer ou conserver un collectif en entreprise ? Comment la dynamique collective est-elle mise à l'épreuve par l'éloignement du collectif et la digitalisation massive du travail tertiaire ? Mais surtout quels effets ces nouveaux modes de collaboration entraînent-ils sur l'engagement et le sentiment d'appartenance ?

Cette première partie permettra de vérifier dans quelle mesure les nouveaux modes de travail impactent l'engagement des collaborateurs mais surtout de comprendre comment les nouveaux modes de travail viennent bousculer la consolidation d'un collectif en entreprise. Cette partie vise à vérifier l'hypothèse selon laquelle les nouveaux modes de travail affectent le collectif ou le sentiment d'appartenance du collaborateur au collectif.

I. La flexibilisation du travail promeut les libertés individuelles et fragmente le collectif

33 % : c'est la marge de progression du nombre de tiers-lieux de travail en France en l'espace d'un an pour faire face à la montée croissante du travail à distance. Selon l'étude "Les tendances 2023 du recrutement" menée par Pôle Emploi, "La France compte aujourd'hui 3 500 tiers-lieux"⁷. Ces chiffres croissants reflètent l'augmentation du nombre de salariés en télétravail ou indépendants.

⁷ [Les tendances 2023 du recrutement - Pôle emploi | pole-emploi.org](https://www.pole-emploi.org/actualites/actualites-emploi/les-tendances-2023-du-recrutement)

1. Tendances du marché et présentation du “smartworking”

Largement devenu une pratique adoptée par les entreprises, le télétravail est défini par l’administration française sur le site service-public.fr comme une “*activité professionnelle effectuée en tout ou partie hors des locaux de l’entreprise et à la demande du salarié ou de l’employeur. Le salarié en télétravail bénéficie de garanties particulières*”⁸.

1.1. Tendances du marché

Selon l’infographie⁹ tirée de l’étude “Une photographie du marché du travail en 2022”¹⁰ portée par l’INSEE, 19% des salariés français ont télétravaillé en moyenne au moins un jour par semaine en France en 2022. On constate ainsi que la pratique, adoptée à 35% en 2021 en période de confinement a certes diminué du fait du retour au bureau mais est restée tout de même fortement appréciée. Ces résultats peuvent être renforcés par le baromètre annuel sur le télétravail de Malakoff Human réalisé en mai 2020 et publié dans un communiqué¹¹ selon lequel “73% des télétravailleurs souhaitent continuer le télétravail”. En effet, le télétravail présente de nombreux avantages et devient une condition de travail tant recherchée que proposée sur le marché.

Pour revenir sur les résultats de l’enquête portée par l’INSEE¹², on constate que parmi les 19% des salariés ayant télétravaillé au moins une fois par semaine, 52% sont des cadres, 22% ont entre 25 et 49 ans et 78% sont satisfaits de leur nombre de jours hebdomadaires de télétravail, soit plus de 3 télétravailleurs sur 4. Ces résultats témoignent de la présence accrue du télétravail dans le secteur tertiaire et pour les professions télétravaillables, qui sont essentiellement des métiers de service.

1.2. Présentation du « smartworking » : l’organisation du travail en vigueur chez X

Les cabinets de conseil font partie des organisations les plus enclines à mettre en place du télétravail et cela s’observe notamment au sein du cabinet X dans lequel est proposé le “smartworking”.

⁸ [Télétravail dans le secteur privé | Service-public.fr](http://service-public.fr)

⁹ [Une photographie du marché du travail en 2022 - Insee Première - 1941](#)

¹⁰ [Une photographie du marché du travail en 2022 - Insee Première - 1941](#)

¹¹ [Communiqué baromètre télétravail en confinement 2020 - Newsroom Malakoff Humanis](#)

¹² [Une photographie du marché du travail en 2022 - Insee Première - 1941](#)

Le smartworking est défini par le cabinet X comme un mode de travail alliant liberté totale et excellence opérationnelle. Ce principe colle particulièrement bien avec le statut de cadre. En effet, si l'on regarde un contrat de travail délivré par le cabinet, et plus particulièrement l'onglet "durée de travail" on peut lire : *"En raison de la nature de vos fonctions, et de votre niveau de responsabilité, vous disposerez dans l'accomplissement de vos missions d'une autonomie technique et opérationnelle exclusive de toute durée du travail prédéterminée, sous réserve de respecter les règles relatives au repos quotidien et hebdomadaire"*. Le smartworking est donc particulièrement adapté au statut cadre. En effet, il donne à tout consultant l'autorisation de travailler où il veut et quand il veut dans la mesure où il répond à ses obligations professionnelles et notamment aux besoins du client.

Cet argument a été vérifié lors d'un entretien mené auprès du responsable France des Ressources Humaines de la branche Conseil du cabinet X. En effet, ce dernier a mis en avant lors de notre échange l'aspect facilitant du métier de consultant vis-à-vis du télétravail. En règle générale, un consultant est amené à aller chez le client. Par nature, le métier de consultant est donc flexible. Il est intéressant de voir que le smartworking a été mis en place après l'ère covid. Cependant, le modèle résulte de l'évolution des pratiques. En effet, avant 2020, tout a commencé avec la mise en place du "TOD" le "télétravail occasionnel à distance" qui permettait au consultant de demander via un questionnaire digitalisé l'autorisation de son manager pour travailler de chez lui. L'aspect administratif impliqué par le questionnaire a rapidement été source de complication et le cabinet X est passé au "flexible working". Lors de notre échange, le RRH m'expliquait en quoi cela consistait : *"Le flexible working, ça correspond à : je suis chez le client, à la tour et quand c'est nécessaire que je reste chez moi, je demande à mon manager. C'est pareil que le TOD mais sans l'aspect administratif"*. Est ensuite arrivé le covid et le confinement pendant lequel tous les collaborateurs du cabinet X étaient à distance. Suite à cela, le smartworking a été instauré en retour de covid. Ce mode de fonctionnement est plus libre et ne place plus le bureau comme la référence de travail. Lors d'un entretien avec la directrice des ressources humaines du cabinet X, cette dernière expliquait que le smartworking fait partie de l'engagement et de l'expérience collaborateur dans le sens où il permet à chacun d'*"organiser son temps entre le bureau, le client et son domicile ou, en tous cas, le travail à distance"*. Elle ajoute également : *"Je me suis battue pour ça pendant le covid et après le covid pour qu'on ne revienne pas à quelque chose qui imposerait un nombre de jours obligatoire au bureau, que chacun puisse organiser son temps en concertation"*.

Une chose est certaine : le smartworking chez X, reflet de la flexibilisation du marché du travail, plaît beaucoup aux candidats pour lesquels les options de travail deviennent une des

motivations majeures pour rejoindre l'entreprise. En effet, le télétravail garantit un équilibre de vie et permet de gérer son temps de travail ce qui offre la possibilité de faire face à la pression accrue générée par le métier liée notamment à la montée en exigence des clients, à la posture attendue du consultant et aux nombreuses polémiques faites à l'égard de la qualité et du coût (rapport qualité/prix notamment) des prestations qui poussent le consultant au devoir d'exemplarité. Lors de notre échange, une consultante senior me confiait : *“Je ne sais pas comment on faisait avant, je ne sais plus, j'ai oublié [...] ça me paraît tellement naturel”*. Ensuite, lorsque je l'ai questionnée sur les avantages du télétravail elle m'expliquait : *“C'est vrai que le métier de consultant est connu pour être assez chronophage et le télétravail nous permet d'avoir plus de temps pour toi, tes rendez-vous, ta vie perso”*. Aussi, elle précisait : *“Il y a des jours où on a besoin dans notre métier de se mettre dans une bulle, de réfléchir. [...] Moi quand je travaille sur un script vidéo ou un storyboard, si je le fais en open space, c'est impossible parce que je vais parler à des gens, il y a des gens qui veulent faire des réunions impromptues avec toi et du coup on n'arrive pas à se mettre dans cette bulle totale dont on a besoin parfois pour produire des choses”*.

Les motivations des collaborateurs à opter pour le télétravail ont un point commun : elles répondent à des motivations personnelles d'équilibre vie pro-vie perso notamment et présentent des avantages clés pour exercer le métier de consultant. Pour autant, elles détachent le consultant du collectif.

2. Les impacts des nouveaux modes de travail sur le collectif

Pour s'intéresser aux impacts des nouveaux modes de travail sur le collectif en entreprise, il convient pour commencer de définir le collectif en entreprise. De nombreux sociologues, cités ci-après, se sont intéressés à cette notion et en ont formulé des définitions qui permettront de saisir différents aspects utiles pour cadrer la recherche de ce présent mémoire.

Dans *Donner et prendre*¹³ Norbert Alter effectue des travaux sur *la coopération en entreprise* et envisage le collectif comme un lieu de coopération et de construction de liens. De son côté, Yves Clot, psychologue du travail français, entend par la notion de collectif l'importance des interactions sociales et des échanges entre les membres d'un collectif pour la construction de sens et la transformation continue des pratiques dans l'entreprise. Aussi, François Dupuy, sociologue et consultant français explore davantage cette notion de collectif en analysant

¹³ Alter, N. (2010). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Editions La Découverte.

notamment l'importance des interactions informelles et des jeux de pouvoir dans son ouvrage *Lost in Management : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*¹⁴.

Les notions d'échange, de contact et d'interaction sont donc cruciales pour constituer un collectif. D'ailleurs, c'est la raison pour laquelle de nombreux auteurs tels que Erving Goffman (*Les rites d'interaction*¹⁵) ou Emile Durkheim (*De la division du travail social*¹⁶) mettent en avant la socialisation au travail et considèrent que le lieu de travail est un des principaux lieux de socialisation de l'individu car il constitue un environnement où les individus interagissent, collaborent, échangent des idées et construisent des relations.

Ainsi, il convient dans le cadre de ce mémoire de recherche d'analyser les effets des nouveaux modes de travail sur le fonctionnement du collectif. Pour cela, trois piliers ont été identifiés afin d'analyser les effets des nouveaux modes de travail sur le collectif. Ces trois thématiques sont la communication, le lien social et la collaboration ainsi que la performance. Ces trois piliers ont été observés pour mesurer les répercussions de l'éloignement physique des consultants sur leur faculté à conserver les notions d'échange, de contact et d'interaction, propres à l'existence du groupe.

2.1. Une communication affectée par l'éloignement des consultants

Pour commencer, les nouveaux modes de travail et plus particulièrement le télétravail et les organisations internes telles que le "smartworking" viennent impacter la communication entre les membres d'une équipe de travail. En effet, le travail à distance créée par nature une fragmentation et une dispersion des équipes de travail en éloignant géographiquement les collaborateurs. Cette fragmentation peut entraîner des défis dans la communication au sein du collectif en limitant les échanges informels et interactions spontanées qui participent à la constitution de liens interpersonnels. Peuvent être cités les fameuses pauses à la machine à café ou encore les échanges dans le couloir qui sont essentiels pour fédérer les collaborateurs entre eux et renforcer le sentiment d'appartenance.

On constate ainsi des impacts au regard de la coordination et de la communication entre les membres de l'équipe. Au sein du cabinet X, le smartworking limite les interactions entre les consultants et accentue particulièrement les défauts de communication verticale, entre le bas

¹⁴ Dupuy, F. (2013). *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Points.

¹⁵ Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Minuit.

¹⁶ Durkheim, E. (1980/1893). *De la division du travail social*. PUF.

et le haut de la hiérarchie. En effet, les associés ne sont pas – ou rarement – en contact direct avec les consultants dans le cadre de leur activité. Habituellement, les échanges sont de nature plus informelle. En effet, le management fait souvent l'intermédiaire entre le « leadership » et les consultants. Ainsi, sans présence régulière au bureau, le lien est plus compliqué à entretenir et les interactions sont de fait d'autant plus réduites. Aussi, les pratiques deviennent davantage discriminantes dans la mesure où la communication s'entretient entre les personnes ayant déjà un lien. Cela entraîne une forme de création de relation semblables à des « bulles » hermétiques à l'extérieur qui deviennent un frein pour les nouveaux arrivants puisqu'elles peuvent compliquer l'intégration.

Concernant la communication horizontale, étant donné la nature du métier, les consultants ont tendance à être isolés sur leurs missions respectives et sont généralement seuls ou en équipes projet réduites chez le client. Dans l'équipe X, équipe dans laquelle j'effectue mon apprentissage, la majorité des missions clients sont gérées par un consultant. D'autres missions, nécessitant plus de main d'œuvre, restent composées de 2 à 3 consultants. De fait, les échanges sont restreints puisque les collaborateurs de la même équipe ne travaillent pas sur les mêmes sujets. Il demeure ainsi difficile de favoriser les échanges sur le temps de travail et le smartworking ne facilite pas ces échanges.

2.2. *Des liens sociaux et une collaboration impactés par le travail à distance*

Au regard du lien social et de la collaboration, on constate également divers effets des nouveaux modes de travail sur le collectif. On peut évoquer la réduction de l'engagement collectif et le renforcement de sentiment de solitude et d'isolement et ce notamment pour les jeunes consultants. De fait, on observe moins de collaboration entre les membres de l'équipe en comparaison avec des interactions en présentiel.

En effet, il est plus facile de solliciter l'aide d'un collègue lorsque celui-ci se trouve en face de notre bureau. Cela peut notamment s'expliquer par la puissance de la communication non-verbale. En effet, l'absence de contact physique et l'impossibilité de percevoir les expressions faciales et gestes peut limiter la communication non-verbale qui joue un rôle majeur dans la compréhension mutuelle et l'établissement de liens solides. C'est notamment ce que souligne Yves Winkin dans *La Nouvelle Communication*¹⁷ en mettant l'accent sur les signes, les gestes et expressions qui se manifestent au-delà des mots et qui constituent la communication non-verbale.

¹⁷ Winkin, Y. (1984). *La nouvelle Communication. textes recueillis et prés. par Yves Winkin.*

Cela se perçoit notamment au niveau du groupe avec la constitution en son sein de sous-groupes. Tel que l'expliquait une senior manager *“Y a des petits groupes qui se créent, des groupes d'affinité personnelles, liées au grade, liées au moment d'arrivée dans l'organisation comme des mini groupes, c'est important de s'assurer que personne n'est mis de côté”*. La mise à distance des collaborateurs renforce ces “mini-groupes” qui s'entretiennent. En effet, le bureau n'étant pas le lieu de référence du travail, il est fréquent que les collaborateurs ayant des affinités se passent le mot lorsqu'ils se rendent sur place. Et cela peut créer une alimentation de ces mini-groupes tout en freinant l'intégration de certains membres.

2.3. *La mise à l'épreuve de la performance*

Enfin, au regard de la performance, les nouveaux modes de travail et l'éloignement des collaborateurs viennent fragmenter le collectif et les poussent davantage vers des objectifs et des responsabilités plus individuels plutôt qu'à la réussite collective. Cela peut devenir une menace pour la constitution d'un collectif et la pérennisation d'une bonne cohésion d'équipe mais également pour l'innovation. En effet, l'innovation est souvent le résultat d'échanges, de collaboration et de diversité des perspectives.

Avec le smartworking, les collaborateurs peuvent être privés d'échanges informels, de rencontres fortuites, d'échanges spontanés et sont de fait limités dans la créativité collective. Lors d'un entretien, une consultante junior disait : *“En télétravail, t'es vite un peu isolé [...], t'es un peu coupé du monde social et ça j'apprécie pas trop. [...] Et tu perds beaucoup de contact et de proximité et [...] tu perds les liens du travail qui sont cools”*. Elle m'a également partagé son retour d'expérience de 6 mois expatriée au moyen orient dans un cabinet de conseil américain où il y avait selon ses dires *“beaucoup de télétravail, mais beaucoup plus qu'en France”*. Elle m'expliquait : *“Je venais très souvent au bureau et y avait personne [...], mes collègues et mon boss était [...] carrément pas dans les mêmes bureaux que moi et [...] ça rend les interactions vraiment bizarres”*. Son retour d'expérience montre notamment les limites que peut entraîner une situation où le télétravail deviendrait une norme trop importante.

Aussi, lorsque les membres d'une équipe ne peuvent pas échanger, il devient difficile de partager les connaissances, les bonnes pratiques et compétences, ce qui devient rapidement un frein pour une entreprise. Si ces impacts s'appliquent à tous les secteurs d'activité, il convient de mettre en avant un élément particulièrement important dans le secteur du conseil : l'impact sur la montée en compétences.

De plus, il y a dans les cabinets de conseil un fort lien entre les interactions et l'accessibilité aux opportunités, qui sont pour les consultants les missions clients, projets internes ou encore

propositions commerciales auxquels ils peuvent participer. Dans *L'acteur et le système*¹⁸, Michel Crozier et Erhard Friedberg proposent une analyse stratégique des organisations en mettant l'accent notamment sur les interactions et les relations de pouvoir entre les acteurs du système qu'est l'organisation. Une relation de pouvoir est définie comme reposant sur la capacité d'un acteur A à obtenir quelque chose d'un acteur B sans que ce dernier ait tout à y perdre. C'est une relation qualifiée de réciproque bien que déséquilibrée qui se joue dans la capacité d'un acteur à faire en sorte que les termes de l'échange lui soient favorables. Les relations de pouvoir sont cruciales pour un consultant au sein d'un gros cabinet s'il souhaite évoluer dans son parcours professionnel. Elles sont drastiquement effacées par le travail à distance. Et ce d'autant plus pour les jeunes consultants ou les nouveaux arrivant qui ne connaissent pas les équipes.

Aussi, dans *Le phénomène bureaucratique*¹⁹ Michel Crozier souligne l'importance du réseau informel en entreprise pour avoir du pouvoir et de l'influence. Selon le sociologue français, les employés qui sont bien connectés et qui entretiennent des relations étroites avec des individus clés dans l'organisation ont tendance à avoir plus de pouvoir et d'influence. Ces réseaux informels permettent de contourner certaines hiérarchies formelles et d'accéder à des ressources et opportunités certaines. Ces liens - au même titre que l'ensemble des liens sociaux dans l'organisation - sont sensiblement freinés par les nouveaux modes de travail et l'éloignement qu'il crée entre les collaborateurs. C'est notamment ce qu'expliquait une consultante senior lors de notre échange : *“Faut dire ce qui est, dans le conseil les missions elles sont données aux gens qui sont là [...]. On a besoin d'être là [...] pour nos aspirations professionnelles : les boss ont besoin de voir ce qu'on fait [...]”*.

Ainsi, la fragmentation du collectif est un frein tant à la performance du groupe qu'à la performance du consultant, démuné de son réseau crucial pour accéder aux opportunités professionnelles.

3. Les conséquences des nouveaux modes de travail sur le collectif

A l'inverse des impacts qui sont des effets initiaux et directs qu'un changement peut avoir sur quelqu'un ou quelque chose, les conséquences désignent les résultats ou les effets qui découlent de l'impact initial. Ces dernières deviennent généralement visibles sur le long terme.

¹⁸ Crozier, M., Friedberg, E. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1977.

¹⁹ Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Points.

Dans cette sous-partie, nous mettrons en évidence les conséquences des nouveaux modes de travail sur le collectif.

3.1. *Perte de synergie et de pouvoir de négociation*

Au-delà des impacts de performance collective et individuelle évoqués ci-dessus, le télétravail peut entraîner une forte perte de synergie et de productivité collective liée notamment à la difficulté à travailler en équipe et à capitaliser sur les compétences complémentaires. Cela demande ainsi un effort supplémentaire de la part du management.

Le distanciel peut également rendre très compliquée la résolution de problèmes. C'est que souligne un directeur de l'équipe X, lors d'un entretien, m'expliquant les conséquences et inconvénients du télétravail : *“On perd aussi peut-être sur le côté négociation dans le sens où parfois, il est plus facile de régler un problème quand on est tous les deux autour d'un café plutôt que tous les deux autour d'un Teams”*. Pour aller plus loin, il peut être pertinent de faire référence à Kurt Lewin²⁰, selon lequel les phénomènes de groupe résultent des rapports de forces en opposition, en tension ou en équilibre. De fait, l'absence de tension ou la difficulté à les gérer fragmente naturellement le collectif.

3.2. *Désengagement et non-appartenance au collectif*

Une des conséquences majeures est le risque quant à la culture d'entreprise et l'engagement des collaborateurs. En effet, en travaillant à distance, le sentiment d'appartenance à un collectif commun est limité. En effet, si l'on s'intéresse de plus près au sentiment d'appartenance, élément fondamental pour constituer un collectif uni et engagé, on constate qu'il naît principalement d'interactions. Dans l'article *Les phénomènes du groupe*²¹, Yves Bodart explique que le groupe résulte des « sentiments collectifs et imaginaire groupal ». Il y explique également que le groupe résulte du fait de se trouver sur un « terrain favorable à l'émergence d'images fortes, à caractère fantasmatique » et que « les membres du groupe ont tendance à se raccrocher à des figures structurantes, par des mécanismes tels que l'identification ». Or ces phénomènes se retrouvent compromis par le travail à distance ;

Dans la mesure où le secteur du conseil connaît par nature un fort taux d'attrition, le sentiment de non-appartenance peut s'avérer plus présent. A terme, il semblerait que cela nuise à

²⁰ Lewin, K. (1973). *Resolving social conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. ISBS.

²¹ Bodart, Y. (2018) « Les phénomènes de groupe », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale* (n°117-118).

l'engagement des collaborateurs sur le long terme et de fait à la pérennité de l'entreprise. Cependant, lors de nos entretiens, la directrice des ressources humaines France et le responsable des ressources humaines de la branche conseil du cabinet X me confiaient que ce fort turnover fait partie intégrante du modèle du cabinet depuis des années et que l'idée n'est pas de changer le modèle mais de faire avec en mettant en place des stratégies pour rendre le modèle pérenne. En revanche, force est de constater que les nouveaux modes de travail peuvent créer une diminution de la motivation et de l'implication des collaborateurs.

Pour autant, ma propre expérience, mes observations ainsi que mes échanges avec mes pairs ont confirmé que ces sentiments reviennent régulièrement à certains moments clés du cycle de vie du collaborateur notamment au moment de son intégration et dans les périodes de creux de l'activité. En effet, de nombreux collaborateurs du cabinet se remettent en question lorsqu'ils intègrent le cabinet et mettent environ un mois avant de rencontrer l'ensemble de l'équipe du fait de cette flexibilité totale. Aussi, le consultant prend majoritairement place au sein du collectif lorsqu'il est affecté à une mission et révèle se sentir "*perdu*", "*soucieux*" et "*en pleine remise en question*" de son appartenance au collectif lorsqu'il ne l'est plus. Ces moments de pause de l'activité rendent plus difficile la collaboration malgré l'existence de travaux de développement interne encouragés par le cabinet. Tel que le soulignait un senior manager de l'équipe lors de notre échange "*Si il n'y a pas de vision un peu partagée de temps en temps, c'est compliqué [...] C'est super important de créer un collectif [...] avec des échanges [...] Que les gens se reconnaissent dans un collectif qui existe, qui vive et qui ait une raison d'être*". Ainsi, le fait de créer de la vision est primordial pour créer un collectif et favoriser l'engagement.

3.3. *Isolement et solitude*

Enfin, la fragmentation du collectif est vectrice de risques en termes de santé mentale et de bien-être du fait de l'isolement et du sentiment de solitude. Pour reprendre l'exemple du processus d'intégration, on peut penser que les consultants ressentent une difficulté à trouver leur place dans l'équipe. En effet, lorsqu'ils sont présents au bureau, les anciens se positionnent dans l'open space à côté des collègues desquels ils sont déjà proches et prennent des pauses entre eux. Si le nouveau n'est pas dans la dynamique d'intégrer le collectif, il est assez compliqué de créer du lien. Cela est accentué par le fait que les collaborateurs, libres sur leur usage du télétravail, viennent en présentiel lorsqu'ils le souhaitent.

Lors de notre échange, le directeur affirmait "*Pour moi, il y a deux sujets. Quand on a déjà travaillé, qu'on a 4-5 ans d'expérience, je pense qu'il n'y a presque pas de soucis parce que*

t'as les réflexes d'arriver dans une boîte de tendance smartworking, comme chez nous, et tu t'adaptes bien, tu sais comment créer des relations. Puis voilà, ce cas-là pour moi il est moins grave que celui qui me préoccupe le plus : le nouveau qui n'a jamais travaillé. Parce que là honnêtement... D'ailleurs on le voit, c'est ceux qui passent le plus de temps au bureau. [...] C'est plus compliqué quand tu pars de zéro".

3.4. Constitution de sous-groupes et altération de la communication

Il est intéressant de constater que lors des moments de cohésion d'équipe tels que les afterworks, les nouveaux consultants sont généralement à la recherche de création de liens et sont très impliqués pour se faire connaître. En revanche, les affinités persistent et il peut être difficile de s'intégrer d'autant plus que les nouveaux arrivants sont souvent « non-staffés » (c'est-à-dire qu'ils ne sont pas affectés à une mission) du fait du manque d'activité et des responsabilités que cela implique.

Ces affinités au sein du corps professionnel forment des sous-groupes souvent relatifs à l'ancienneté mais également aux intérêts, valeurs et parcours éducatifs. Cela entraîne une fragmentation et polarisation au sein du collectif et altère la communication avec les membres des autres sous-groupes en bloquant notamment la circulation de certaines informations.

II. Entre nouveaux modes de travail et maintien de l'engagement collectif : un défi de coordination et de gestion de la cohésion à distance

Face aux constats précédemment énoncés, la question qui se pose est : Comment favoriser l'engagement et le sentiment d'appartenance autour d'un collectif qui se révèle être fragmenté par les nouveaux modes de travail ? En effet, il convient de réfléchir aux solutions permettant d'allier travail à distance et maintien du collectif. Pour cela, il y a un réel défi de coordination et de gestion de la cohésion à distance.

Afin de réunir les critères favorables à la création d'un collectif soudé à distance, cette sous-partie sera décomposée en deux avec d'une part l'aspect structurel et d'autre l'aspect managérial.

1. Des structures organisationnelles pour préserver l'engagement collectif

La notion d'engagement collectif comprend premièrement celle de l'engagement organisationnel. En effet, pour que le collectif soit engagé, il est nécessaire que tout ou partie

des membres soit engagé pour des raisons personnelles. Dans son article *Engagement organisationnel*²² publié dans *Psychologie du travail et des organisations* en 2016, Christian Vandenberghe définit l'engagement organisationnel comme un phénomène traduisant "*le lien psychologique ressenti par un employé envers son organisation*". Selon lui, "*la force relative de ce lien a des répercussions sur la probabilité de rester membre de l'organisation à long terme, sur la performance de rôle et hors rôle de l'employé et sur son bien-être*". Il explique également que l'engagement organisationnel est tridimensionnel et qu'il peut posséder une nature affective (qui s'appuie sur des liens émotionnels, l'affecte et génère un fort sentiment d'appartenance), normative (qui s'appuie sur les normes sociales et obligations, provoque une fidélité du collaborateur par rapport à la gratitude, à ses valeurs personnelles ou aux attentes sociales et génère un sentiment de devoir) ou calculée (qui s'appuie sur la rationalité entre les coûts et les bénéfices à rester dans l'organisation et génère une motivation liée à l'analyse coûts-avantages).

1.1. *Un enjeu : favoriser la dynamique collective à distance*

Du point de vue de la structure organisationnelle, les moyens pour favoriser la création d'un collectif soudé sont nombreux. Si les pratiques pour fédérer un collectif dans un schéma dit "classique de l'entreprise avant covid" nous semblent intuitifs, il convient de réfléchir aux nouveaux modes organisationnels pour répondre aux enjeux du travail à distance. En effet, l'avènement du silotage, l'aplatissement de la hiérarchie, la mise en place de projets transversaux ou encore la construction d'espaces de travail favorisant les interactions et l'innovation sont clés pour favoriser une dynamique collective en entreprise et de l'engagement.

Cependant, tel que le soulignait la directrice des ressources humaines du cabinet X lors de nos échanges "*On ne peut pas revenir en arrière, le confinement a fait découvrir le télétravail. Cette pratique flexible est devenue un luxe qui permet à nos collaborateurs de trouver leur équilibre dans leur gestion du quotidien : on ne peut pas leur enlever ça*". Cet argument se souligne fortement par l'analyse quantitative²³ réalisée auprès d'un panel de collaborateurs de l'équipe X. En effet, à la question "*Quels sont les principaux facteurs de ton épanouissement au travail ?*", les propositions de réponses sont les suivantes : "*rémunération*", "*rapport avec les collègues*", "*missions clients*", "*autonomie*", "*télétravail*", "*équilibre vie pro-vie perso*" et

²² Vandenberghe, C. (2016) « *Engagement organisationnel* », *Revue Psychologie du travail et des organisations*.

²³ Cf. Annexe 3 : Liste des questions et résultats de l'enquête quantitative réalisée auprès de l'équipe X

“autre”. Pour 45% des répondants, le télétravail est un facteur d'épanouissement au travail et l'équilibre vie pro-vie perso l'est pour 18% des répondants. Le rapport avec les collègues est un facteur d'épanouissement au travail pour 91% des répondants.

Ces résultats soulignent une tension et une nécessité de réfléchir aux enjeux des dynamiques collectives à distance. Une consultante soulignait ce paradoxe lors de notre échange : « *Y a une tension entre cette envie qu'on veut du télétravail parce qu'on veut le garder, on aime bien ça et en même temps ce truc du on a besoin d'avoir du lien et parfois on sait plus trop comment l'avoir en fait, parce qu'on n'est plus assez présents physiquement* ».

1.2. Favoriser les interactions et les rencontres : entre équipement et rituels

Le premier enjeu pour maintenir un collectif malgré la distance réside dans le fait de favoriser les interactions virtuelles. Pour cela, il convient de mettre en place des outils de communication efficaces. Aujourd'hui, les moyens existants sont nombreux : messagerie instantanée, documents de travail partagés, outils de visio conférences. Le cabinet X, au même titre que de nombreuses entreprises, a dû et su s'équiper et renforcer son matériel pour garantir des conditions de travail optimales et collaboratives. Pour autant, dans la mesure où les consultants sont affiliés à des missions diverses et ne travaillent donc pas ensemble directement, ces outils ne permettent pas à eux seuls de créer et fédérer un collectif. En effet, il est crucial pour l'entreprise de créer des rituels de partage tels que des réunions régulières.

Dans l'équipe à laquelle j'appartiens dans le cabinet X, des “coffee break” sont organisés deux mercredis par mois. Ces moments sont ancrés dans les calendriers de chacun et sont dispensés de manière hybride pour permettre aux collaborateurs de l'équipe de se réunir et d'échanger autour de sujets propres au fonctionnement interne de l'équipe. Ces réunions offrent la possibilité aux collaborateurs de se rendre sur place tout en disposant d'un lien pour se connecter à distance s'ils le souhaitent. Ces réunions ne sont pas obligatoires : la priorité restant le client. Ainsi, participer à cette réunion bi-mensuelle reste facultatif et au bon vouloir de chacun. En revanche, le contenu de la réunion rend le format attractif puisque ce moment d'échange est majoritairement consacré au partage d'informations telles que les propositions commerciales en cours ou encore la présentation des nouveaux arrivants. Être manquant à une telle réunion signifie potentiellement manquer certaines informations. De plus, un rituel de petit-déjeuner a été instauré. Cela rend le moment convivial. Initialement, les managers étaient responsables d'amener le petit déjeuner mais le format a rapidement évolué pour garantir la présence de tous. Depuis février 2023, un calendrier a été mis en place afin de faire rendre responsable chaque membre de l'équipe dans l'apport du petit déjeuner. Cela permet de faire

tourner les profils, de maximiser la présence du plus grand nombre et de se réunir en équipe. Le format est adapté et favorise des moments en présentiel, au bureau.

D'autres événements facultatifs sont également prévus pour réunir l'équipe tels que des afterworks et des déjeuners d'équipe mensuels. Ces événements sont organisés par la « squad vie d'équipe », chargée d'animer la vie en collectif. Il s'agit d'une équipe inscrite dans le cadre de la « Talent Academy ». La Talent Academy est un processus obligatoire qui concerne les juniors 1 et 2 ainsi que les seniors 1. C'est une organisation propre à l'équipe X permettant aux consultants de travailler sur des sujets de développement interne. Elle est pilotée par un directeur et deux managers. Pour revenir aux afterworks organisés par la « squad vie d'équipe », il est intéressant d'analyser le lexique utilisé. Il existe en effet deux types d'afterwork au sein de l'équipe : des afterworks « informels » et des afterworks « formels ». Les « formels » sont financés par le cabinet et qui suivent des réunions d'équipe importantes telles que les « All Hands Meetings ».

Ces réunions se tiennent à la fin de chaque cycle de l'année, autrement dit à l'issue de chaque trimestre. Elles sont menées par le leadership et visent à présenter les tendances de l'équipe, les chiffres clés, les opportunités, les propositions commerciales en cours, les nouveaux arrivants, etc. Le deuxième type d'afterworks dits "informels" concerne les afterwork où aucun budget n'est prévu pour l'organisation et pour lesquels la présence de chacun dépend de son bon vouloir. Si ces termes "formel" et "informel" peuvent sembler anodins, ils en disent pourtant long sur le fonctionnement de l'équipe et les relations entre les consultants et le "leadership". Nous reviendrons plus tard sur ce sujet. Les moments de réunion d'équipe, en dehors du lieu de travail sont clé pour fédérer les membres et créer du lien. Lors des entretiens, l'argument revient et ce, à toutes les échelles :

- Propos de la DRH du cabinet X : *“Dans nos cabinets, l'important, c'est aussi et justement le fait de se voir, de réseauter, de rencontrer des gens, d'échanger. Et quand chacun vient le jour où il veut, quand il veut, on se croise parfois ou parfois pas. Si vous venez le vendredi au bureau, vous verrez je suis toute seule, la seule de l'étage. Il n'y a personne parce que le vendredi, les gens ne viennent pas au bureau. Donc on sait qu'il y a un sujet avec ça. Et donc il faut remettre des moments, des événements, des dîners, des formations physiques qui aussi sont suivies souvent d'un petit event ou d'un cocktail, ça permet aussi aux gens d'avoir des moments informels. D'organiser des moments où on se retrouve en réunion d'équipe. Ça, c'est hyper important. Le smartworking si on le laisse vivre sa vie sans organiser ces moments-là, on perd des choses [...]”*

- Propos d'un Directeur de l'équipe X : *“Ce qui est important, c'est de réussir à trouver des moments conviviaux.”*
- Consultante senior de l'équipe X : *“Je suis contente d'avoir le télétravail, mais en même temps, il y a ce sentiment d'urgence de devoir quand même être présent aux moments clés et donc les moments de cérémonie, un peu d'équipe, les moments de practice [...] T'as parfois cette peur de rater, le “FOMO”²⁴”*

1.3. Encourager l'autonomie, la communication et le partage

Outre les rituels et réunions d'équipe - tant en présentiel qu'en hybride - il est important d'encourager la communication dans une équipe pour renforcer les liens sociaux même à distance. Les moments informels étant moins nombreux, il convient d'ancrer dans la culture d'entreprise des activités virtuelles. Bien que la pratique ne soit pas uniformément adoptée, j'ai pu observer ces interactions virtuelles au sein de l'équipe X. En effet, certains consultants organisent des temps d'échange virtuels pour discuter entre eux de sujets non-professionnels. Certains optent pour une “pause-café virtuelle”. Cette forme de socialisation virtuelle est intéressante à observer. En effet, elle est le reflet du besoin qu'ont les collaborateurs d'une équipe à créer du lien social entre eux, pour faire équipe, même à distance.

Aussi, certaines initiatives ont été mises en place au sein de l'équipe. A titre d'exemple, un consultant senior passionné de philosophie qui a proposé d'organiser des “Bulle Philo” sur l'heure du déjeuner pour réfléchir en groupe à des thématiques éloignées du travail. De même, une consultante senior a proposé d'animer sur l'heure du déjeuner une table ronde pour échanger sur le leadership et les attentes des consultants envers leurs leaders. Enfin, une newsletter est rédigée par quelques membres de l'équipe et envoyée à l'équipe X tous les mois. Un encart est souvent dédié aux “initiatives du mois” pour mettre en avant et féliciter les contributions individuelles et collectives ou pour mettre en avant des événements comme des naissances. Ces initiatives sont particulièrement appréciées et permettent de souder le collectif.

En effet, en encourageant l'autonomie et la responsabilisation tant en gérant de manière libre leur emploi du temps qu'en ayant l'opportunité de prendre des initiatives, l'engagement des collaborateurs et le sentiment d'appartenance au groupe sont renforcés. Si l'on revient sur la

²⁴ FOMO = *Fear Of Missing Out*

“Talent Academy”, citée plus tôt, ce phénomène aussi est observable. La Talent Academy permet aux consultants junior 1, junior 2, senior 1 et senior 2 de participer à des travaux de développement interne. Elle est constituée de 6 squads :

- La squad formation en charge de développer le catalogue de formation en fonction des besoins de l'équipe ;
- La squad vie d'équipe chargée des événements d'équipe ;
- La squad knowledge management dont l'objectif est de mettre à disposition tous les éléments pertinents pour partager et accéder aux connaissances ;
- La squad marketing qui développe la relation client en publiant des articles, newsletter pour les prospects ;
- La squad plaquette formalise la plaquette de l'offre de conseil dispensée par l'équipe X du cabinet X ;
- La squad formation propale qui vise à créer des documents de méthodologie pour permettre à tous les consultants de disposer d'un guide pour comprendre l'exercice de la proposition commerciale (les étapes clés).

Ces 6 squads sont composées de 4 à 7 personnes et permettent de créer des projets communs aux collaborateurs de l'équipe, souvent isolés sur des missions clients. Ces moments de collaboration sont clés pour renforcer l'esprit d'équipe, même à distance. En outre, cela crée de l'enthousiasme et donne des responsabilités aux jeunes consultants puisqu'ils prennent “le lead” sur ces sujets, sous le pilotage de la personne chargée de guider la squad, à savoir un directeur ou un manager. Cette pratique permet également de créer de la transversalité et de permettre à des consultants aux expertises variées de travailler ensemble. La Talent Academy permet de se rapprocher du modèle d'organisation liquide dont les atouts sont de permettre de s'appuyer sur des compétences des collaborateurs dans d'autres domaines que leurs domaines de prédilection, mais c'est aussi une opportunité pour le collaborateur de développer de nouvelles compétences et d'élargir son réseau. En effet, sans cette Talent Academy, la transversalité serait plus compromise dans l'équipe puisque - bien que ce ne soit pas la volonté du leadership - la structure tend à se siloter.

Tel qu'expliqué en introduction, l'équipe X est aujourd'hui tournée autour de 4 expertises qui sont les 4 practices²⁵ :

- Conduite du changement ;

²⁵ Cf. Annexe 2 : Pyramide de l'équipe X

- Transformation RH (d'un point de vue organisationnel et d'un point de vue technologique) ;
- Stratégie sociale et RH ;
- Récompenses et reconnaissance.

La culture de l'équipe X veut que les consultants junior 1 et 2 soient des électrons libres pendant 2 ans et touchent à l'ensemble des expertises. Autrement dit, l'idée est de faire monter en compétences les consultants en leur attribuant des missions sur les 4 pratiques afin qu'ils soient - lors de leur passage au grade de senior - en mesure de choisir leur spécialisation parmi les 4 expertises.

1.4. L'importance du feedback dans la cohésion d'équipe

Au-delà des projets favorisant l'engagement et le sentiment d'appartenance, les systèmes de reconnaissance et de feedback permettent également de favoriser une bonne cohésion d'équipe, malgré la distance. En effet, la culture du feedback est particulièrement adaptée au métier de consultant car elle permet de créer un collectif. Rappelons que chaque cabinet de conseil a ses propres normes, outils, méthodologies, vocabulaire, etc. En ce sens, les jeunes consultants apprennent des plus anciens en travaillant et collaborant avec eux. Il y a également tout un système de mimétisme que l'on évoquera plus en détails dans une future partie. Le système de feedback est de fait un moyen d'être évalué par ses pairs pour évoluer en termes de compétences et avancer dans sa carrière.

Par nature, ce système d'évaluation met en relation les collaborateurs et joue son rôle dans la socialisation au travail. Ce système est encadré par une règle logique : le collaborateur doit faire sa demande de feedback auprès d'une personne plus hautement gradé que lui ou elle et avec qui il a travaillé, que ce soit dans le cadre d'une mission, pour du développement interne (notamment dans les squads pour les plus jeunes) ou encore dans le cadre de réalisation de propositions commerciales ("propales").

1.5. La formation et le support technique : assurer la bonne utilisation des outils et le fonctionnement du matériel technique

Enfin, il est nécessaire d'un point de vue structurel de mettre en place de la formation et du soutien technique pour assurer la bonne prise en main des outils de travail. Des outils qui fonctionnent garantissent une bonne collaboration grâce à une communication à distance fluide. Ainsi, la structure peut offrir aux collaborateurs la possibilité d'avoir un soutien en cas

de problème rencontré. Il peut s'agir de support de formation pour fournir les compétences et ressources techniques ou encore d'un numéro type "hot line", souvent géré par le service informatique.

Au sein du cabinet X, chaque collaborateur est équipé avant même son premier jour dans l'entreprise : il reçoit son ordinateur et les équipements (souris, casque, chargeur) à domicile, ses identifiants par mail ainsi qu'une carte SIM permettant de connecter son ordinateur, même sans connexion Wifi. Un tel niveau d'équipement couplé à un accompagnement permet de favoriser le travail à distance et l'intégration dans l'entreprise du collaborateur.

2. Pérenniser des pratiques managériales en faveur du collectif à distance

Créer une équipe, malgré la fragmentation par l'éloignement physique du collectif est un enjeu managérial majeur qui commence dès l'intégration du collaborateur. C'est un moment crucial qu'il convient de soigner pour garantir une équipe soudée sur le long terme, au fil de son évolution (élargissement de l'équipe, nouvelles arrivées). L'enjeu est ainsi de créer une proximité, une cohésion, un environnement et un cadre de travail qui seront favorables à la réalisation d'une performance individuelle et collective durable pour la structure et les individus eux-mêmes.

2.1. *Le management au cœur de la réussite du smartworking chez X*

Dans le questionnaire²⁶ envoyé aux membres de l'équipe X du cabinet X dans le cadre de ce mémoire, 22,4% des répondants sont "*manager*" (19%), "*senior manager*" (2,7%). A la question "*Penses-tu que le flex-office et la cohésion d'équipe sont compatibles ? Pourquoi ?*", 100% des répondants managers et senior manager ont répondu "*Oui*" suivi de :

- "*Oui, c'est compatible si des règles de fonctionnement sont en place avec une animation d'équipe régulière et un management sponsor des démarches mises en place*"
- "*Oui, avoir des temps pour se concentrer chez soi et des temps collectifs de qualité avec des sessions de créativité sur site*"
- "*Oui, sortir de sa zone de confort en ayant un voisinage qui change*"

²⁶ Cf. Annexe 3 : Liste des questions et résultats de l'enquête quantitative réalisée auprès de l'équipe X

- *“Je pense qu’ils sont tout à fait compatibles car cela encourage l’interaction entre les collaborateurs”*
- *“Oui, il suffit de cadrer certaines règles (ex : définir des jours de présence ensemble, organiser des événements d’équipe...)”*
- *“Oui mais il exige de l’intelligence, de la souplesse, de la coopération, de l’implication”*

Ainsi, tous semblent d’accord sur le fait que c’est tout à fait compatible, à condition de l’encadrer. Il est également intéressant de voir la réponse d’un répondant “directeur” qui répond *“Oui tout dépend du management et des règles de vie”*.

Pour mieux comprendre la manière dont les managers appréhendent le sujet, il a été pertinent de regarder à quelle fréquence ils ont eux-mêmes recours au télétravail :

- *“3 à 4 jours par semaine”*
- *“2 jours par semaine”*
- *“très régulièrement”*
- *“si pas de restriction côté client, marge de manœuvre très large”*
- *“2-3 jours par semaine”*
- *“librement, comme je le souhaite”*

2.2. Entre confiance et encadrement

L’enjeu managérial de consolidation du collectif à distance doit ainsi s’appuyer sur une sorte d’accord collectif. En effet, tel que le soulignait le RRH de la branche conseil du cabinet X lors de notre échange : *“Le smartworking c’est juste une organisation avec le management, c’est une organisation de son temps, de son client. On se met collectivement d’accord sur les approches de travail et s’il y a des impondérables personnels, on en parle au manager. Sinon tant pis... Le manager de la mission doit pouvoir demander la présence de tous si besoin et ça doit se faire, après si le distanciel est possible c’est ok. Il y a vraiment une flexibilité totale à partir du moment où il y a un consensus pour répondre au besoin du client”*.

L’idée est ainsi de laisser au manager et à son équipe la possibilité de trouver son équilibre dans la relation de travail à distance. Comme le souligne Sonia Levillain dans le dossier 3 *“Efficacité - connaître les clés pratiques de la performance à distance”*²⁷ de son ouvrage *La petite boîte à outils du management à distance*, *“A distance, il va donc falloir trouver un*

²⁷ Desmarchelier, S. L. (2021). *La petite boîte à outils du management à distance*. Dunod.

équilibre délicat entre les besoins de chaque membre de l'équipe, les exigences de la structure, et vos propres besoins en tant que manager. Cela passe par la mise en œuvre d'un management de qualité [...] mais aussi par la mise en œuvre d'un formalisme et d'une rigueur méthodologique qui vont permettre d'orchestrer vos ressources et à chacun de trouver son rythme dans la relation à distance".

Les clés favorisant l'engagement collectif et la collaboration des consultants, même à distance, sont multiples. Dans son ouvrage *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirée*²⁸, Frédéric Laloux met en avant la manière dont l'autonomie, l'auto-organisation et la recherche de sens au travail permettent d'aboutir à des modèles organisationnels plus évolutifs et participatifs qui sont vecteurs d'engagement. Ces idées sont fortement inspirées du modèle d'entreprise libérée, proposé par Isaac Getz et Brian M. Carney dans leur ouvrage *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*²⁹. Dans cet ouvrage, les auteurs soulignent que l'engagement collectif peut être favorisé par un environnement de travail où l'autonomie prime et où les collaborateurs se sentent libres et responsables.

Il est en effet intéressant d'analyser le phénomène de management par la confiance. Lors de notre échange, le directeur de l'équipe X me disait : *"Pour moi, tous les managers qui ont été en difficulté lors du passage massif en télétravail, c'est ceux qui pour moi, manageaient déjà mal. En étant beaucoup trop contrôlants, voulant tout savoir de tout, en essayant de suivre de près au lieu de suivre de loin mais en étant suffisamment proches"*. Globalement, selon la note *"La révolution du travail à distance"*, publiée en Avril 2020 par Terra Nova³⁰, 76% des managers pensent que le télétravail en confinement a renforcé la confiance mutuelle avec leurs managers et réciproquement les collaborateurs ont plus de confiance en leurs managers.

Lors d'un entretien, une senior manager expliquait l'évolution du management selon elle entre le "avant covid" et le "après covid" : *"Il y a plus d'autonomie, il y a peut-être plus de confiance. On attend moins du consultant qui fasse un reporting à l'heure près. Il y a plus de confiance, il y a plus de flexibilité aussi. On va plus facilement laisser le consultant s'organiser en fonction de ses contraintes personnelles, je ne sais pas si il veut aller télétravailler ailleurs. S'il a une contrainte perso dans la journée, et cetera. C'est un sujet qui est devenu quelque chose d'assez normal. C'est quand même des grosses évolutions par rapport à quand j'ai commencé*

²⁸ Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations - vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.

²⁹ Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.

³⁰ Pech T., Richer M. (2021) *La révolution du travail à distance*. Terra Nova.

il y a huit ans. Ce n'était pas du tout ça. C'était full time, soit sur site, soit chez le client. Un management très resserré. Tu travaillais presque à côté de ton manager, physiquement. Il y avait beaucoup de reporting. Il fallait te justifier si tu voulais du télétravail, te justifier si tu devais t'absenter 1 heure dans la journée et on te faisait une fleur alors qu'aujourd'hui, c'est un peu la norme. Il y a même des consultants qui ne préviennent pas. C'est presque totalement renversé”.

Elle a ensuite expliqué des situations d'abus de la part des consultants et de l'importance pour le manager de communiquer et de fixer les règles de la collaboration : *“Le modèle de smartworking dit flexibilité, il ne dit pas absence de communication. C'est deux choses différentes. Et ça, c'est quelque chose que je dis à chaque fois que je commence des projets avec des consultants. Je n'ai aucun problème s'il y a des absences pour contraintes persos, et cetera. Par contre, je veux que vous me préveniez parce que si à un moment donné j'ai une urgence et que vous n'êtes pas là, je ne veux pas le découvrir par moi même si c'est en pleine journée. [...] Le prérequis, c'est la communication fluide et transparente. Et si ça n'y est pas, ça crée de la tension”.*

Le travail du manager consiste ainsi à trouver l'équilibre dans la relation avec le consultant pour permettre aux échanges d'être optimisés et à l'équipe de travailler en harmonie. Pour ce, il doit jongler entre les compétences d'encadrement fondées à la fois sur le “lien froid” et sur du “lien chaud”³¹. Par *lien froid* sont désignées la formulation d'objectifs et la définition de règles et par *lien chaud* l'écoute, le soutien moral et l'attention portée au développement des collaborateurs.

2.3. Donner de la vision et fixer les objectifs

Pour commencer, le manager d'une équipe à distance doit faire de la communication proactive son arme clé. Faire des réunions, des points projet ainsi que des mises à jour régulières par e-mail est crucial pour maintenir la cohésion et assurer l'alignement de chacun avec les objectifs. Au regard des objectifs, il est primordial que les managers fixent des attentes claires concernant les résultats, les délais et les responsabilités de chacun. En effet, ce qui fait équipe, c'est le fait d'avoir un objectif commun. Lors d'un entretien, une senior manager m'expliquait *“Sur mes projets, je mets un petit catchup une fois par jour, en début de journée de quinze minutes. Et comme ça, c'est un peu le moment où on fait un petit point d'étape sur la TO DO.*

³¹ Cahier, M.L., Canivenc, S. (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* La Fabrique de l'Industrie

C'est un espace pour faire de la redescente d'informations ou de la montée d'informations, répondre à des questions. C'est pas une réunion, il y a quelque chose à préparer, c'est juste un catch up de quinze minutes, comme quand on se voit au bureau".

Dans la même dynamique, des réunions trimestrielles appelées "All Hands Meetings" sont animées au sein de l'équipe X du cabinet X à la fin de chaque trimestre. Ces réunions réunissent tous les collaborateurs de l'équipe et sont animées par le Directeur Associé France de l'équipe afin de présenter les grands chiffres concernant l'activité du service, les opportunités et les chantiers en cours. Ce type de réunion chiffrée permet, en toute transparence, de communiquer sur les objectifs précis de l'équipe ce qui permet aux collaborateurs de se sentir concernés et engagés pour aller dans la même direction. Ainsi, la présence des managers est nécessaire pour faire le lien sur le terrain avec les équipes mais un bon leadership est complémentaire pour créer de l'engagement collectif.

2.4. Soutien, disponibilité et proximité

Ensuite, les managers jouent un rôle de soutien et se doivent d'être disponibles pour répondre aux sollicitations de leurs équipes et des collaborateurs. C'est un bon moyen d'accompagner les collaborateurs dans leur quotidien et de favoriser un état d'esprit positif, nécessaire pour être engagé et de fait maximiser l'expérience collaborateur. Ainsi, une manager m'expliquait son rôle de manager : *"T'as ce rôle d'être à l'écoute, en observation pour éventuellement alerter ou juste être en soutien auprès de consultants si besoin."*

Du fait du système pyramidal propre au cabinet X, plus on monte dans la hiérarchie, moins il y a de collaborateurs. Dans l'équipe X, il y a 6 "leaders" (4 directeurs associés responsables des 4 offres de l'équipe, un directeur associé France et une directrice associée Europe), environ 31 consultants allant du grade de junior 1 à senior 4 et 11 managers/senior manager. Le rôle du manager est ainsi crucial pour créer de la proximité avec les consultants. C'est ce que m'expliquait une senior manager lors d'un entretien : *"On reste proches en termes d'écart de grade écart d'âge, je pense que le dialogue est quand même plus facile avec les consultants que quand tu as un grade d'associé et que t'as 20 ans de plus. Il y a moins de barrières, donc t'as aussi un positionnement assez simple pour aller débloquer certaines situations ou juste laisser un peu la porte ouverte pour échanger autour d'un sujet."* A cette notion de proximité peut également être ajoutée la notion de "role model" que l'on décrira plus tard dans ce mémoire.

Cette disponibilité est d'autant plus importante lorsque la norme tourne autour du travail à distance. Un effort doit ainsi être fait pour conserver des moments d'échange. Un directeur de l'équipe X me confiait lors de notre entretien en parlant des practice leader : *“Je pense qu'il faut qu'on ait des leaders qui soient assez dispo. Pas forcément 24h/24, 7j/7, mais qu'il y ait des plages pour pouvoir faire tous les échanges [...] Moi je reçois 30 milliards de teams par jour, j'essaye de répondre à tous, je pense que c'est important”*. Il m'expliquait ensuite comment il organise sa présence au bureau : *“Tu remarqueras que j'essaye de manger avec mon équipe, que j'essaye de m'asseoir avec vous, sinon ça ne sert à rien, je reste chez moi. Et la journée ou les deux journées que je passe par semaine, elle doit être avec les consultants et avec le management”*.

Outre le manager, il existe au sein du cabinet X un système de parrainage qui vise à créer un lien de proximité, de soutien et de confiance dans l'équipe X. Dès son arrivée dans l'équipe, un parrain ou une marraine est attribué.e au collaborateur. Il s'agit généralement d'un profil au moins senior, bénéficiant ainsi d'une expérience professionnelle antérieure. Cette personne est responsable du suivi de sa/son filleul.e afin de l'accompagner dans sa carrière, de répondre à ses interrogations, de démonter les problèmes et d'apporter des solutions si besoin. Un parrain/marraine tient ce rôle tout au long de sa carrière et de la carrière de son/sa filleul.e au sein du cabinet. Son rôle d'accompagnement est constant sur l'année et est particulièrement important en fin d'année fiscale au moment où l'ensemble des feedback de l'année est remonté au leadership. Bien qu'il ne s'agisse pas de managers à proprement parler, les parrains/marraines jouent un rôle de soutien et de disponibilité et participent au bien-être de l'équipe et ainsi à la cohésion du groupe.

Aussi, le cabinet X a mis en place un système de “buddy” qui permet de créer des liens entre les nouveaux arrivants et leurs buddy. Ces derniers sont - a contrario des parrains/marraines - des profils de tous grades, souvent proches du profil du nouvel arrivant et ont pour but d'accompagner pendant 40 jours le nouveau collaborateur dans le cabinet pour favoriser son intégration, le faire rencontrer les membres de l'équipe, connaître les outils utilisés, etc. En général, les buddy et parrain/marraine prennent leurs responsabilités au sérieux et se rendent disponibles et présents pour intégrer le nouveau consultant dans l'équipe. En général, une fois les 40 jours passés, un lien demeure entre les deux collaborateurs qui ont vécu quelque chose en commun.

2.5. *Faire de la veille et promouvoir l'utilisation de nouveaux outils*

Pour revenir au rôle du manager dans la collaboration à distance, nous pouvons également évoquer l'utilisation par les managers d'outils de collaboration en ligne, d'espaces de travail partagés. Aujourd'hui, les pratiques digitales sont devenues cruciales et sont aujourd'hui dans le cabinet X un prérequis pour être opérationnel. Compte tenu de la nature de la pyramide des âges au sein de l'équipe, aucune fracture générationnelle ne se fait ressentir à l'égard des pratiques digitales. Cela est notamment dû au fait que le covid ait représenté un tournant majeur et que de nombreuses formations existent pour se tenir à jour. Aussi, les consultants s'apportent beaucoup entre eux. Il y a une sorte de formation par les pairs notamment dans l'utilisation d'outils. Les consultants sont très disponibles et heureux de participer à la montée en compétences de leurs collègues.

A titre d'exemple, j'ai pu observer une fois lors d'une réunion un manager utiliser *Klaxoon* dans le cadre d'un atelier de "brainstorming" (réflexion collective autour d'un sujet). Outre le fait que l'intuitivité des outils facilite sa bonne prise en main, il est observable dans l'équipe que les collaborateurs s'aident entre eux, se montrent les "bonnes utilisations", partagent les nouvelles fonctionnalités, etc. C'est l'une des casquettes du manager que de faire de la veille sur les nouveautés en termes d'outils collaboratifs pour promouvoir l'utilisation de ceux qui lui semblent le plus pertinent.

Cependant, on constate dans l'équipe que les dynamiques sont souvent inverses : c'est souvent le consultant qui va découvrir un outil et en parler autour de lui, à ses collègues ou managers. Les consultants de l'équipe X ont d'ailleurs créé un canal teams nommé "*Staff Chat*" qui regroupe tous les consultants de junior 1 à senior 4, sans manager ni directeur. Cette conversation permet aux consultants d'échanger entre eux, de se donner rendez-vous pour le déjeuner par exemple, de savoir qui vient à l'afterwork et surtout de se poser des questions, de se demander si un outil existe pour un usage spécifique ou encore si quelqu'un a des références pour un thème particulier. Cela en dit long sur la place de la hiérarchie dans les cabinets de conseil et le rapport aux supérieurs notamment. Le consultant grandit grâce au mimétisme, apprend les codes et devient la version la plus "optimale" qu'il puisse et veuille être afin d'atteindre ses objectifs professionnels de carrière, de promotion, de mobilité, etc.

Pour que toutes ces pratiques managériales soient possibles et surtout qu'elles portent leurs fruits, il est très important pour une équipe construite autour du "à distance" de travailler dans un environnement de confiance pour maintenir l'esprit d'équipe. Le management à distance, c'est aussi la faculté de créer un cadre de fonctionnement favorable à l'expression

d'intelligences individuelles et collectives. Afin de créer une culture de confiance et un engagement des collaborateurs, le leadership joue un rôle majeur. Aussi, tel que le souligne Mathieu Detchessahar en 2018 dans *L'entreprise néolibérale : une arène politique*³², la cohésion d'équipe et la solidarité peuvent être entachées par les nouveaux modes de travail ce qui peut engendrer une atmosphère de compétition avec des relations de pouvoir. Il appuie notamment sur le fait que les mécanismes de contrôle et de surveillance au regard des nouvelles pratiques de travail peuvent être un danger pour le collectif. De fait, le cabinet X a mis en place le smartworking afin de favoriser ce climat de confiance et les résultats sont très concluants. C'est notamment ce que souligne la DRH du cabinet X lors de notre échange : "On n'a jamais été aussi bons qu'aujourd'hui".

III. Les nouveaux modes de travail comme moyen de consolider le collectif et de fidéliser les collaborateurs

Finalement, il peut être pertinent de revoir le schéma de pensée selon lequel la mise à distance des collaborateurs par les nouveaux modes de travail est un frein à l'esprit d'équipe, à la collaboration et à l'engagement collectif. En effet, les nouveaux modes de travail peuvent être perçus comme un moyen de consolider le collectif et comme une opportunité pour repenser les notions d'engagement et de sentiment d'appartenance en offrant de nouvelles modalités d'interactions, d'échange et d'organisation.

1. Les nouveaux modes de travail améliorent la communication et la collaboration et contribuent à la construction d'une nouvelle forme d'identité collective, vectrice d'engagement et de sentiment d'appartenance

Bien que le phénomène de digitalisation et les nouvelles formes de travail et d'organisation transformaient d'ores et déjà l'univers du travail avant l'ère covid, on constate depuis une accélération et une généralisation des nouvelles pratiques. Aujourd'hui, les nouveaux modes de travail peuvent être perçus comme un facteur contribuant à l'amélioration de la communication et de la collaboration. Ces dernières étant en partie fondatrices de l'identité collective, on peut se demander comment les nouveaux modes de travail participent à une nouvelle forme d'engagement et redessinent le sentiment d'appartenance.

³² Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.

1.1. *Des outils de communication favorisant la participation de tous : vers une communication plus égalitaire*

La nature des outils de communication en ligne permet d'effacer certains freins à la communication et met l'ensemble des collaborateurs sur un niveau d'égalité en termes d'échanges. Pour illustrer ces propos, prenons l'exemple de la conférence téléphonique, mode de communication majoritairement observé dans l'équipe X. Lorsque plusieurs personnes sont connectées à une conférence téléphonique ("calls"), chacune d'entre elles bénéficie des mêmes conditions pour communiquer (à condition qu'elles aient été sensibilisées et formées en amont de l'utilisation de l'outil). En effet, chaque participant peut prendre la parole, poser des questions dans le *chat* ou encore faire l'action de "lever la main"³³. Il n'y a plus de cadre spatial ou de communication non-verbale ce qui donne à chacun l'opportunité de s'exprimer ou de participer librement. En effet, en présentiel, la place que la personne va choisir ou subir dans une salle ou autour d'une table, la façon dont elle va se tenir et se comporter, les regards qu'elle va pouvoir échanger avec ses interlocuteurs ou encore des facteurs tels que son charisme vont influencer sa manière de participer à l'échange.

La communication non-verbale est en partie effacée par les modes de communication virtuels. S'il n'active pas la caméra, il ne reste à l'individu que son intonation, sa voix et le maniement des silences pour communiquer. En ce sens, les nouveaux modes de communication peuvent lever certaines barrières et permettre de faciliter la prise de parole, favorisant ainsi les interactions et échanges. Ces nouveaux modes de communication favorisent également l'écoute puisque deux conversations orales ne peuvent pas avoir lieu en simultanément. Cette conception permet généralement d'aboutir plus largement à la valorisation de l'idée de l'autre.

1.2. *De nouvelles formes d'échanges informels*

Malgré le "smartworking" et la forte flexibilité qu'il promeut, 62% des répondants à l'enquête³⁴ réalisée ont répondu "4/6" à la question "A quel point te sens-tu soutenu(e) par tes collègues dans la réalisation de tes tâches" et 18% ont répondu "5/6". Les chiffres prouvent ainsi qu'il n'y a pas de réel impact entre la mise à distance des collaborateurs et le soutien mutuel qu'ils s'apportent.

³³ Cf. Annexe 4 : capture écrans Teams « main levée »

³⁴ Cf. Annexe 3 : Liste des questions et résultats de l'enquête quantitative réalisée auprès de l'équipe X

La pratique du “call” est devenue naturelle au point qu’il est fréquent d’observer des consultants échanger entre eux via la messagerie instantanée alors même qu’ils sont présents dans le même open space. Ce mode et canal de communication discret leur permet de développer une nouvelle forme d’échanges informels. Ces moments de communication créent des liens. Par ailleurs, les moments de “one to one” sont davantage permis par le travail à distance. Lors de notre échange un directeur me disait : *“On se voit pas souvent mais on se connaît, maintenant faire un teams c’est 90% la même chose qui si on boit un café ensemble, c’est pas tout à fait pareil mais bon”*.

1.3. *Transparence, visibilité et reconnaissance*

Aussi, les nouveaux modes de travail permettent de favoriser la transparence au regard de l’information grâce aux plateformes de collaboration telles que Teams notamment. En effet, ces dernières permettent de partager des documents, des rapports ou de mettre à jour des dossiers en temps réel. Ainsi, tous les collaborateurs bénéficient du même niveau d’accès à l’information. Cette visibilité partagée renforce la confiance et favorise l’engagement collectif. Cette transparence permet en quelques sortes de compenser l’opacité liée à la distance.

Lorsque les consultants travaillent ensemble sur un document partagé, une visibilité est accordée aux modifications faites sur le document. En effet, si un consultant travaille pendant l’absence de l’autre, l’autre recevra une notification à son retour l’informant que son collègue a apporté des modifications au document. De fait, les réalisations sont mises en avant et cela peut être un moyen d’accentuer la reconnaissance et la valorisation des succès et, de surcroît, le sentiment d’appartenance.

Les résultats du questionnaire³⁵ auquel un panel de consultants de l’équipe X a répondu le prouvent : à la question *“A quel point te sens-tu valorisé(e) et reconnu(e) pour tes contributions au sein de l’entreprise ?”*, les résultats sont les suivants :

- 64,9% choisissent de répondre *“Valorisé(e) et reconnu(e)”*
- 16,2% se sentent *“Très valorisé(e) et reconnu(e)”*
- 16,2% ont répondu *“Neutres”*
- 2% s’estiment *“Pas du tout valorisé(e) et reconnu(e)”*.

³⁵ Cf. Annexe 3 : Liste des questions et résultats de l’enquête quantitative réalisée auprès de l’équipe X

En regardant de plus près les profils des répondants, on constate que la majorité des répondants qui se sentent “très valorisé(e) et reconnu(e)” sont des profils à minima seniors et majoritairement managers. A l’inverse, les répondants affirmant être “Neutres” sont des profils majoritairement juniors et étudiants. Il est ainsi légitime de se demander si le smartworking est adapté aux profils de consultants étudiants/juniors. En effet, après 1 an d’alternance dans l’équipe, j’ai pu constater que les profils juniors et étudiants sont ceux qui subissent le plus leur arrivée dans l’entreprise et éprouvent une frustration au regard de leur intégration. L’âge et l’expérience sont ainsi des facteurs déterminant la dépendance du consultant au groupe. Cela peut être dû au fait que le métier se construit par mimétisme. Une partie sera consacrée à ce penchant qu’a le métier de consultant à fonctionner autour du mimétisme.

1.4. Communication et partage : les clés pour encourager le sentiment d’appartenance et créer une identité commune

Outre les aspects de reconnaissance et de valorisation des contributions individuelles et collectives que favorisent les nouveaux modes de travail à distance, force est de constater que les opportunités de communication et de partage d’informations de manière plus fréquente et régulière entre les membres d’une équipe permettent de renforcer le sentiment d’appartenance et la création d’une identité commune. En effet, trois des facteurs déterminants de l’identité collective et du sentiment d’appartenance dans le secteur du conseil sont la culture d’entreprise, le partage d’expérience et le réseau professionnel. Ils ont la faculté de pouvoir être entretenus même à distance grâce à une bonne communication.

A titre d’exemple, dans l’équipe X, des réunions de “lunch & learn” prévues en dispositif hybride (présentiel et visio-conférence) permettent aux consultants de présenter leurs retours d’expériences sur mission aux autres consultants de l’équipe. Cette pratique répond au besoin de partage d’expérience et permet de créer de la narration autour des réussites, des défis, des apprentissages de chacun. Cela permet d’aboutir au fur et à mesure à un collectif dont le référentiel commun, le récit commun est la consolidation des “best practices”.

2. Le rapport à l’espace de travail et les nouvelles organisations spatiales en faveur de la collaboration

Du fait de l’adhésion massive des entreprises au télétravail et du succès opérationnel qui en découle, un nouvel enjeu réside autour des espaces de travail. En effet, le télétravail apporte de nouveaux modes de communication, une nouvelle forme de collaboration et une évolution

du rapport au travail qui amène les entreprises à repenser l'organisation spatiale des bureaux. Cela peut même devenir un argument pour faire revenir les collaborateurs au bureau.

2.1. *Le bureau comme espace porteur d'identité*

En mars 2023, il a été pertinent d'observer le changement d'étage (passage du 13e au 12e étage) imposé en raison de l'élargissement progressif de l'équipe X. Bien que les consultants soient majoritairement en télétravail, ce moment de déménagement a suscité un intérêt partagé. Les consultants, quelles que soient leurs affinités, se posaient des questions ou affirmaient : *“Quel va être notre étage ?”, “Est ce qu'on aura toujours nos casiers ?”, “Est ce qu'on aura toujours une grande table pour déjeuner ensemble ?”, “Il paraît qu'il y a plus de salles de réunions”, “J-5 avant le déménagement”*... Cette période a rapproché le collectif et renforcé la cohésion d'équipe autour de ce sujet commun et il a été intéressant d'observer que des personnes régulièrement en télétravail se sont tout de même beaucoup préoccupées du déménagement de l'équipe. Cela relève de l'imaginaire collectif. Bien que le bureau ne soit pas le lieu de référence de la majorité de l'équipe, il reste un espace associé à des valeurs, dédié aux relations de l'équipe, au collectif.

Par ailleurs, cet événement de déménagement a permis à certaines personnes de s'entraider. A titre d'exemple, deux jours avant le déménagement, une consultante a envoyé un message sur le canal *“Staff Chat”*, dédié aux échanges entre consultants, pour proposer son aide pour déménager les casiers des personnes ne pouvant pas venir sur place. Aussi, lors de l'arrivée de l'équipe au nouvel étage la squad vie d'équipe avait imprimé des photos du séminaire d'équipe qui avait réuni tous les membres de l'équipe dans une station balnéaire en septembre 2022. Aussi, cet événement a renforcé le sentiment d'appartenance. Certains consultants ont commencé à se comparer à l'autre équipe présente au nouvel étage. Les consultants de l'équipe X parlaient des nouveaux cohabitants de l'étage : *“Olala ils sont sérieux ici”, “Eh bah dis donc on était plus fun au 13e”, “C'est nul on peut pas se mettre tous à côté, ils prennent les tables”*, etc. Ainsi, bien que l'on puisse imaginer de prime abord que le recours quasi quotidien au télétravail rime avec un désintérêt pour les locaux, il est loin d'en être le cas.

Ces arguments peuvent être mis en relation avec le phénomène – expliqué plus haut – selon lequel les tensions et les événements collectifs contribuent à créer et renforcer le sentiment d'appartenance au groupe.

2.2. *Repenser les espaces de travail pour optimiser l'échange et la collaboration*

Il devient nécessaire pour les entreprises de repenser les espaces de travail afin de mieux encadrer la performance. En effet, les préoccupations pour les recruteurs tournent aujourd'hui autour des questions :

- Que faire des mètres carrés vides ?
- Pourquoi les collaborateurs vont-ils au bureau ? Quels sont les facteurs qui les font venir ?
- Les bureaux sont-ils bien aménagés pour accueillir les collaborateurs ?

On assiste aujourd'hui à une généralisation de l'aménagement des espaces de travail voire des déménagements vers des locaux plus adaptés. En effet, les entreprises cherchent aujourd'hui à optimiser les mètres carrés pour créer des espaces collaboratifs, d'échange. Aussi, on constate que plus une entreprise va vers le télétravail, plus le modèle de flexoffice est adapté. Ainsi, les open spaces et les plateaux avec des canapés et du matériel technologique ont le vent en poupe dans les entreprises.

2.3. *Le bureau : le lieu pour créer ou renforcer les liens*

Dans l'équipe X du cabinet X, les collaborateurs viennent majoritairement au bureau les jours où des événements ou réunions d'équipe importantes ont lieu. Cela reflète la recherche par la venue au bureau de liens au travail. Le bureau devient aujourd'hui non plus un simple espace de travail mais un réel lieu pour créer du lien, collaborer et échanger. C'est ce qu'explique Rémi Mangin, dans l'interview³⁶ à laquelle le convie Victoire Sikora dans l'émission *Itinéraire Entreprise* sur le plateau du Figaro. Lors de l'interview, le fondateur de CDB³⁷ explique qu'en France de nombreux DRH lui font état de difficultés liées au souhait des collaborateurs de faire du télétravail lorsqu'ils sont au bureau et...d'avoir plus de présence au bureau lorsqu'ils sont en télétravail. Face à cela, il affirme que 16% des entreprises font aujourd'hui du flex office. En effet, le flexoffice permet une grande liberté pour les collaborateurs et promeut le bureau comme un lieu de vie où il fait bon de se retrouver.

Pour comprendre comment la situation est devenue telle, il est pertinent d'observer comment les espaces de travail ont évolué au fil du temps, en fonction des modes de travail. C'est ce que traite Thierry Pillon dans son article "*Retour sur quelques modèles des bureaux de 1945*

³⁶ [Rémi Mangin était l'invité de Victoire Sikora dans Itinéraire Entreprise sur le plateau du Figaro. - YouTube](#)

³⁷ Société spécialisée en aménagement des espaces de travail

à aujourd'hui"³⁸ publié en 2016 dans La Nouvelle Revue du Travail. Dans son article, il décrit quatre période marquantes qui ont marqué l'évolution du travail et l'arrivée de la flexibilisation des bureaux :

- *La période des bureaux paysagés (1950)* : les bureaux paysagés incarnent et traduisent les nouveaux modes de travail dans l'activité tertiaire dans les années 60. Ils apparaissent en Allemagne en 1959 et favorisent la circulation de l'information. Cette organisation de l'espace permet notamment une transmission plus simple des dossiers. On s'éloigne ainsi des bureaux cloisonnés encadrés par des murs, symbolisant la privatisation de l'espace et la hiérarchisation. Ces espaces sont adoptés par les Etats-Unis à partir des années 1960.
- *La période du panel system (1970)* : Les bureaux paysagés sont rapidement critiqués car jugés comme privant l'individu de son espace personnel en mettant le sujet à la vue de tout le monde. Face à cela, les fabricants de mobilier créent dans les années 70's des panneaux mobiles ("panel system") pour protéger visuellement les collaborateurs les uns des autres dans le bureau. Ce mode de travail conserve tout de même la flexibilité des postes de travail. La mode arrive en France dans les années 70 et est fortement critiquée car remet en cause la flexibilité des lieux de travail.
- *Le non-territoire office (1990)* : Malgré les critiques, les modèles de flexibilisation du travail s'intensifient jusqu'aux années 90 mais les entreprises cherchent de nouvelles formes de flexibilité. On assiste à une forte remise en question des formes organisationnelles bureaucratiques. Le "non-territoire office" vient alors proposer des espaces de service commun pour les salariés. Par "espace de service commun" on entend notamment l'espace où est située l'imprimante. Ces espaces permettent de créer de la circulation et de favoriser les échanges informels entre les collaborateurs.
- *Les lieux de vie (1990-2000)* : L'arrivée massive des technologies de l'information et de la communication (TIC) favorise de plus en plus la flexibilité. Ainsi, dans les années 90-2000, on aperçoit arriver des lieux de vie sur l'espace de travail pour favoriser les échanges informels, la collaboration et la convivialité. Emergent également les premiers espaces de co-working et les modèles de libre-service. Ces derniers

³⁸ Pillon, T. (2016) "Retour sur quelques modèles des bureaux de 1945 à aujourd'hui". La nouvelle revue du travail.

permettent de prévoir plusieurs espaces spécifiques (bureau, salle de réunion, espace détente...).

Aujourd'hui, les opportunités en matière d'organisation de l'espace sont multiples. Les technologies telles que l'intelligence artificielle permettent même de dimensionner des espaces de travail pour créer rapidement des lieux qui correspondent aux besoins des collaborateurs, en prenant compte des contraintes. Ces technologies, comme l'explique Rémi Mangin dans l'interview du Figaro, permettent aux entreprises de réfléchir et de se projeter vers de nouveaux aménagements d'espace.

Flexibilité, technologies avancées, bien-être, RSE, collaboration, communication, adaptabilité : ces termes sont aujourd'hui ce qui définit un espace de travail moderne. Fidéliser ses collaborateurs, c'est ainsi être en mesure de leur proposer des espaces de travail attractifs et adaptés à leurs besoins. Néanmoins, il n'est pas simple de conserver des bureaux adaptés lorsque les effectifs augmentent. Dans l'équipe X, on constate en effet que de nombreux collaborateurs préfèrent rester chez eux car les places sont chères dans l'open space ! Et ce d'autant plus que le consultant passe une grande partie de ses journées en réunion. Il est donc quasiment essentiel de bénéficier d'une salle fermée pour faire ses réunions, au risque de déranger les autres collaborateurs de l'open space. L'équipe X a en effet grandi en passant de 4 collaborateurs il y a 5 ans à plus de 60 aujourd'hui. Le défi de l'aménagement de l'espace est de fait majeur pour permettre à chacun de se sentir bien au travail et de bénéficier de conditions propices à la collaboration et à la création d'un collectif soudé.

Cette première hypothèse a été un moyen de démontrer que les nouveaux modes de travail diminuent drastiquement les liens et les interactions informelles que garantissent le travail en présentiel et impactent de fait les dynamiques collectives. Dans le secteur du conseil et plus particulièrement dans les gros cabinets de conseil tels que le cabinet X, l'éloignement physique des collaborateurs (tous grades confondus) accentue les défauts de communication existants, qu'il s'agisse de la communication horizontale comme verticale. Mais les nouveaux modes de travail sont également une forme de frein à la performance collective et individuelle des consultants en raison de divers facteurs : diminution du partage de connaissances, éclatement du réseau et des relations de pouvoir, difficulté à capitaliser à distance sur les compétences complémentaires, réduction du pouvoir de négociation, limites à la créativité collective et à l'innovation. Tous ces éléments représentent une menace à la constitution du collectif et au sentiment d'appartenance au groupe.

Pour autant, nombreuses sont les entreprises à avoir réussi à prendre le tournant que représentent les nouveaux modes de travail grâce notamment à la généralisation des outils de communication en ligne et à la qualité des nouvelles technologies. Aussi, la flexibilité permise par ces transformations du marché du travail plait beaucoup aux consultants puisqu'elle garantit un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et est adaptée au métier. C'est ce qui garantit que les pratiques du travail à distance sont aussi bien accueillies et qu'elles se pérennisent dans le secteur.

Les résultats issus de cette première hypothèse révèlent une forte tension entre l'envie des consultants de télétravailler et leur besoin de se réunir entre consultants. Face à cela, il a été observé dans cette première partie qu'un défi de coordination est primordial pour maintenir l'engagement collectif malgré le travail à distance. Les ressources clés pour y parvenir résident au niveau de la structure et des pratiques managériales.

Finalement, au-delà des aménagements structurels (équipement, rituels) et des pratiques managériales (confiance, partage, autonomie et communication) qui peuvent améliorer la cohésion à distance, il a été observé qu'une des clés majeures pour créer un environnement de confiance et un cadre de travail propice à l'engagement collectif et au sentiment d'appartenance réside dans l'existence d'un bon leadership.

Pour autant, de nouveaux fonctionnements et modèles ont émergé dans le changement. Avec du recul, les nouveaux modes de travail peuvent être perçus comme des accélérateurs pour favoriser une nouvelle forme d'identité collective. En effet, les nouveaux modes de travail ont su revoir les codes en poussant, à titre d'exemple, les individus à créer de nouvelles formes d'échanges informels, en encourageant la reconnaissance via la mise en visibilité des supports de production et du partage ainsi qu'en positionnant le bureau comme un espace porteur d'identité.

Partie 2 : L'individualisation et la personnalisation des parcours professionnels impactent les dynamiques du groupe

Le marché de l'emploi connaît une transformation profonde de ses normes et pratiques traditionnelles. En effet, si la prise en considération de l'humain dans l'organisation résulte de nombreuses années d'évolutions et de combats, l'employé n'a jamais été autant mis au centre des préoccupations des employeurs qu'aujourd'hui. Les termes en vogue dans les stratégies RH le prouvent : "Employee centricity", "Expérience collaborateur", "Fidélisation collaborateur", "Formations personnalisées"... Aujourd'hui, le collaborateur est au cœur de l'entreprise.

Pour une meilleure compréhension du phénomène, il convient de définir l'individualisation. Selon André-Yves Portnoff, spécialiste de la sociologie des organisations, « *Il faut distinguer l'individualisme qui désigne le repli sur soi du salarié qui cherche à progresser pour lui-même, sans se soucier des autres, de l'individualisation, à savoir l'aspiration à plus de liberté pour construire sa vie selon ses propres valeurs et ses impulsions* »³⁹. Cette distinction est celle retenue et sert de définition aux termes « individualisation » et « individualisme », qui seront utilisés à plusieurs reprises pour analyser l'hypothèse de ce présent mémoire.

Bien que ce phénomène garantisse un meilleur rapport du collaborateur au travail et qu'il soit généralement vecteur de bien être en entreprise, il convient de constater qu'il peut entraîner, par la personnalisation, une sur-individualisation des parcours et notamment des carrières. Le secteur du conseil et plus particulièrement les gros cabinets qui s'y positionnent sont fortement marqués par la hiérarchie et la montée en compétences. Mais quels sont les effets de l'individualisation des carrières sur le collectif en entreprise ? Comment créer corps autour de consultants dont la présence repose en partie sur des objectifs personnels ?

Dans cette deuxième partie, il conviendra de vérifier la deuxième hypothèse selon laquelle l'individualisation et la personnalisation des parcours professionnels impactent les dynamiques du groupe. Pour cela, l'objectif est de comprendre ce qu'est l'individualisation des carrières et de mesurer si elle impacte d'une part la constitution d'un collectif et si cela influence d'autre part l'engagement et le sentiment d'appartenance des consultants.

³⁹ [Plus d'autonomie et de liberté d'organisation du travail : les managers jouent l'individualisation contre l'individualisme \(lemonde.fr\)](https://www.lemonde.fr)

I. Des parcours individualisés impactant la dynamique collective

La tendance de l'individualisation des carrières transforme le marché du travail et ce de manière croissante depuis plusieurs années. En effet, selon une interview⁴⁰ de Danièle Linhart menée par Alter Ego en 2012 dans le cadre de la rédaction de l'ouvrage « Gérer les risques psychosociaux », l'individualisation des carrières a été promue au fil des années en commençant par une crise sociale générée par la période de grève de mai 1968. En effet, face à la remise en cause de l'ordre capitaliste des entreprises, le patronat français a, à partir de 1973 mis en place une « stratégie d'atomisation de la gestion des salariés » c'est-à-dire l'individualisation de l'organisation du travail et de la gestion des salariés.

Ce changement de méthode a ainsi mis en avant les mérites individuels, les compétences et a permis de prendre en compte de manière croissante le salarié comme une personne au travail, l'éloignant ainsi de la vision de masse jusqu'alors généralisée dans les entreprises. Ce phénomène a su marquer dans les entreprises « une inversion du rapport de force » (D. Linhart).

1. Quand l'entreprise s'adapte au collaborateur

Aujourd'hui plus que jamais, on assiste à une mise au centre de l'employé dans l'entreprise. Cette « individualisation au travail » est de plus en plus puissante et pousse les entreprises et plus particulièrement les directions des ressources humaines (DRH) à prioriser la satisfaction du collaborateur par le biais de l'expérience employeur notamment. Ce phénomène est en partie lié au contexte de tension sur le marché du recrutement qui fait des sujets d'attractivité, de recrutement et de rétention des talents les sujets phares des DRH.

1.1. *L'expérience employé : la pratique tendance pour favoriser l'engagement*

L'expérience employé a pour objectif de maximiser l'engagement des collaborateurs en leur fournissant une proposition de valeur calquée sur leurs besoins afin de proposer une « expérience unique dès que l'individu est en contact avec l'entreprise »⁴¹. L'engagement est devenu un élément clé pour les entreprises modernes puisqu'il est vecteur de productivité, de créativité et de loyauté. Les collaborateurs engagés ont tendance à être satisfaits de leur travail et sont de fait fidèles à leur organisation ce qui inscrit leur présence dans l'entreprise sur le long terme.

⁴⁰ [L'individualisation du travail \(par Danièle Linhart\) - YouTube](#)

⁴¹ [ANDRH - Fidélisation et rétention des talents : soigner l'expérience collaborateur](#)

Afin de mieux comprendre le phénomène d'engagement des collaborateurs, il peut être pertinent pour commencer de se référer à la définition qu'en donne l'*Encyclopaedia Universalis*⁴² : « L'engagement est un mode d'existence dans et par lequel l'individu est impliqué activement dans le cours du monde, s'éprouve responsable de ce qui arrive, ouvre un avenir à l'action ».

1.2. Une évolution des attentes des collaborateurs : zoom sur les Millennials

La mise au centre du collaborateur résulte d'évolutions socio-économiques et sociodémographiques. Pour comprendre ce sur quoi repose l'expérience employé, il peut ainsi être pertinent de s'intéresser aux attentes professionnelles des collaborateurs aujourd'hui. Afin d'être au plus proche du terrain d'observation de ce mémoire qu'est l'équipe X du cabinet X, il a été choisi pour l'analyse des facteurs d'engagement des collaborateurs de cibler la population des Millennials puisqu'elle représente la majorité des collaborateurs de l'équipe X.

En effet, dans l'enquête⁴³ réalisée auprès des salariés de l'équipe X, 32,4% des répondants sont dans la vie active depuis « *Entre 3 et 5 ans* » contre 18,9% « *Moins de 3 ans* » et 18,9% « *Entre 5 et 10 ans* ». La majorité des répondants fait donc partie de cette population des « Millennials », représentative de l'équipe de travail observée. Par ailleurs, cette population est la principale cible des entreprises aujourd'hui et permet de comprendre la transformation qui s'opère sur le marché du travail. En effet les Millennials - population concernant les générations Z et Y (nées entre les années 80 et 2000) - représente 15 millions d'individus en France et représentera 75% de la population active en 2030⁴⁴.

1.2.1. L'enjeu d'employabilité au cœur des parcours professionnels

L'arrivée des Millennials sur le marché du travail a provoqué un bouleversement du management passant du modèle de « *Oui patron* » au modèle de « *Non patron* ». Fortement informée et sensibilisée du fait de leur agilité avec internet notamment, la génération des Millennials n'a pas suivi les traces de celle de leurs parents. Par ailleurs, plongées dans un monde en perpétuel changement et axé sur l'agilité, les jeunes générations (y compris la génération Alpha qui arrive sur le marché du travail c'est-à-dire les enfants nés dans les années 2000) ont conscience du fait que leurs savoir-faire ont une durée de vie très courte. Aujourd'hui, l'enjeu majeur des collaborateurs tourne de fait autour de leur employabilité. En

⁴² [ENGAGEMENT - Encyclopædia Universalis](#)

⁴³ Cf. Annexe 3 : Liste des questions et résultats de l'enquête quantitative réalisée auprès de l'équipe X

⁴⁴ [ANDRH - Les Millenials et le monde du travail : recruter n'est pas jouer](#)

effet, l'enjeu est aujourd'hui repose sur la question « *Que vais-je apprendre ici qui me servira plus tard ?* ».

Les collaborateurs ne s'inscrivent plus dans un schéma dit « linéaire » et voient leurs opportunités de développement professionnel au-delà des frontières de leurs entreprises. Ce phénomène a été largement identifié par les employeurs à travers l'analyse du taux de turnover et de nombreuses entreprises s'y adaptent. C'est le cas notamment du cabinet X. En effet, lors d'un entretien, la DRH du cabinet X expliquait : « *On recrute beaucoup et aussi on a un turn over qui est assez important mais qui fait partie de notre modèle donc il faut juste qu'on le pilote parce qu'il y a des moments où il est trop haut et faut pas non plus qu'il soit trop bas parce qu'on a besoin de ce mouvement [...]. On est dans un métier où ça tourne pas mal : à la fois les gens rentrent et les gens sortent aussi.* »

1.2.2. La quête d'une montée en compétences personnalisée

L'enjeu du développement des compétences est ainsi un facteur majeur d'engagement pour les collaborateurs. Et pour cause, selon une étude des tendances mondiales du recrutement en 2023 publiée par l'ANDRH sur LinkedIn précise que « *81% des recruteurs estiment qu'ils devront travailler plus étroitement avec les équipes de formation à l'avenir* »⁴⁵. Au sein du cabinet X, l'offre de formation est très riche avec notamment l'existence d'un catalogue de formation mis à disposition de tous sur une plateforme dédiée. De plus, les formats proposés sont de plus en plus tournés vers des formats de e-learning. Ces derniers sont d'une part adaptés aux nouveaux modes de travail mais permettent également à chaque collaborateur de choisir les formations auxquelles il souhaite participer. De nombreuses formations obligatoires ou recommandées sont proposées au collaborateur qui rejoint l'entreprise, dans le cadre de son processus d'*onboarding* (intégration).

Par ailleurs, l'individualisation des parcours par le biais de la formation est loin d'être terminée. En effet, lors d'un entretien, le responsable des ressources humaines de la branche conseil du cabinet X expliquait : « *Jusqu'ici on a un système assez classique de grades, compétences qui perdurent mais on a aussi un projet « next wave » dont la volonté est d'avoir un rôle ou titre plus défini que juste « senior en supply chain » [...] ça permettra de réduire l'opacité car on est nombreux chez X [...] et de se projeter différemment [...] au sein d'une compétence qui sera définie dans l'outil et qui sera en lien avec la base de formation qui se calquera exactement sur chaque poste.* » On constate ainsi qu'une volonté de personnalisation et donc

⁴⁵ [ANDRH - Mémo - \[Parcours\] LinkedIn - Tendances mondiales du recrutement en 2023](#)

d'individualisation encore plus poussée est envisagée pour satisfaire les besoins et attentes des collaborateurs.

Outre le sujet du développement des compétences qui répond à leur quête d'employabilité, l'engagement des collaborateurs repose également sur « l'équilibre vie pro-vie perso ». En effet, les Millennials sont très exigeants face à cet équilibre et ont à l'esprit que c'est à l'entreprise de s'adapter et de leur donner les moyens d'y arriver. Aujourd'hui, la localisation du bureau fait partie des premiers critères contribuant à l'action de postuler ou non à une offre d'emploi pour un individu.

1.2.3. *Vers une recherche de responsabilité totale*

Par ailleurs, les Millennials veulent de plus en plus de responsabilités. En effet, l'accès massif à l'information a radicalement modifié l'appréhension du monde avec le recours naturel à internet notamment et aux robots d'intelligence artificielle plus récemment. Ainsi, la posture du sachant a été bouleversée ce qui vient modifier le rôle du manager : le manager n'est plus celui qui sait. Aujourd'hui, le manager n'a de fait plus la posture de « contremaître », il est celui qui donne du sens au travail, de la vision. Ce rôle correspond également à l'inverse aux attentes des collaborateurs puisque ces derniers ont besoin de sens pour s'engager pleinement dans leur travail et être motivés.

Aussi, l'engagement des collaborateurs se voit de plus en plus porté autour de la RSE (*responsabilité sociale et environnementale*) de l'entreprise. Au sein du cabinet X, les possibilités pour s'engager sur des sujets sociétaux au-delà du temps de travail sont nombreuses. Lors de notre échange, la DRH du cabinet X expliquait : *“On peut si on veut décider de s'engager pour les sujets de gender, améliorer ce qu'on fait pour cette équité entre les femmes et les hommes, on peut s'engager sur les problématiques de tout ce qui est LGBT si on le souhaite, on peut s'engager au sein de notre Fondation où on accompagne des associations qui se développent sur les métiers manuels [...], c'est du mécénat de compétence, on accompagne plein d'autres causes par exemple on a un mécénat de compétence pour les violences faites aux femmes, on fait aussi des journées pro bono pour accompagner des associations [...] on a aussi un réseau écologique pour travailler en interne et aussi en externe [...] : nos collaborateurs ont tout un panel de choses si ils souhaitent s'engager sur des sujets qui leur parle à eux le plus, qui vont les toucher et ça contribue au fait que les gens trouvent cette richesse qu'ils ont envie de trouver, cet engagement qu'ils ont envie de mettre eux en complément de ce qu'ils peuvent faire pour nos clients, sur des missions pour le cabinet”*. Elle précisait également que c'est une dimension complémentaire, qui n'est pas la raison principale pour laquelle les nouveaux collaborateurs rejoignent le

cabinet mais qu'il s'agit d'un élément qui contribue à l'expérience employé. En effet, selon une étude⁴⁶ "Pour 55% des collaborateurs, l'engagement d'une entreprise est un critère plus important que le salaire et cette donnée atteint 76% chez les millennials."

En somme, plongés dans un environnement alliant accessibilité de l'information, ouverture du marché du travail facilitée par les nouvelles pratiques de recrutement de « chasse des collaborateurs » et nouveaux modes de travail, les individus voient les entreprises repenser leurs approches de la gestion des RH avec des stratégies centrées sur l'individu comme l'expérience employé.

2. La « sur-attention » portée sur l'individu : un frein aux notions d'engagement et d'appartenance au collectif

Tel qu'évoqué dans la partie précédente, les politiques RH sont de plus en plus centrées sur les individus. Cependant, on peut se demander si ces considérations - auxquelles on trouve de nombreux bénéfices - ne sont-elles pas *in fine* un frein à la constitution d'un collectif et à l'émergence de dynamiques au sein du groupe.

Si l'on se réfère aux anciens modèles d'engagement, ces derniers étaient tournés sur un collectif d'appartenance dit "traditionnel" à savoir soudé autour de la primauté du groupe et non centré sur les intérêts individuels. Ce modèle correspond à l'ancienne vision de l'entreprise, définie comme étant une entité solide et stable où les individus développent un fort sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'organisation. Ces modèles de collectif sont caractérisés par le partage de valeurs, d'objectifs communs et de culture d'entreprise permettant de créer une identité commune, des rites, des symboles et traditions. On le constate : il est aujourd'hui compliqué de faire de la conduite du changement et de trouver des moyens d'impacter et embarquer les collaborateurs. C'est une des raisons pour lesquelles les consultants en conduite du changement sont de plus en plus sollicités par les entreprises pour les accompagner sur des projets de transformation. Bien qu'il serait faux d'affirmer que les modèles traditionnels portés autour du collectif sont révolus au vu la montée en puissance des modèles organisationnels tels que l'entreprise libérée, on constate tout de même des changements concernant la notion de collectif d'appartenance en entreprise.

⁴⁶ [Les chiffres clés de la RSE : les salariés en redemandent ! \(civitime.com\)](https://www.civitime.com/fr/actualites/les-chiffres-cles-de-la-rse-les-salaries-en-redemandent)

2.1. *La notion d'appartenance au collectif*

Pour commencer, il est pertinent de définir ce qu'est la notion d'appartenance à un collectif en entreprise et de comprendre sur quoi elle repose. La théorie de l'identité sociale a mis en évidence trois traits caractéristiques du processus d'appartenance à un groupe social. En effet, selon Pratt, *« il est possible de parler d'identification d'un individu à un groupe à partir du moment où il se considère comme membre d'un collectif et lorsque l'identité du groupe social est saillante. Il tend alors à agir d'une façon conforme aux stéréotypes qui prédominent dans ce groupe (ingroup) et à avoir des comportements discriminatoires envers les autres (outgroup) »*⁴⁷.

La nature du groupe influence le degré d'appartenance des membres. En effet, selon Sainsaulieu, il existe quatre types traditionnels d'identité collective à savoir « la solidarité de métier des experts, les salariés centrés sur le respect des règles, ceux qui sont mobiles et ceux qui sont en retrait et rejettent la sociabilité de travail ». Il peut être pertinent de s'intéresser au terme « mobiles » évoqué précédemment et d'en faire le lien avec la trajectoire professionnelle.

2.2. *Logique de grades et évaluations individuelles : une entrave au collectif*

La carrière prend une place majeure dans le cabinet X dans la mesure où les grades sont définis et que la progression de carrière est rapide : un an représente un grade. Cette individualisation des carrières fait majoritairement partie de ce que l'on appelle ici l'individualisation des parcours. En effet, un jeune consultant en début de carrière arrive en tant que « Junior 1 » puis peut devenir « Junior 2 » avant d'intégrer le poste de « Senior » (allant de Senior 1 à Senior 4) pour ensuite envisager d'atteindre le poste de « Manager » (1 à 2), « Senior manager » (1 à 2), « Directeur » puis « Partner ». Ce système très hiérarchique et pyramidal⁴⁸ est propre au secteur du conseil et plus particulièrement aux gros cabinets qui se positionnent sur le marché, tels que le cabinet X. L'avantage de ce système est qu'il permet une évolution en termes de compétences et de salaire rapide pour les collaborateurs.

Cependant, cette individualisation des carrières engendre une forme de détachement du collectif d'appartenance puisque les préoccupations des collaborateurs reposent majoritairement sur le développement personnel, l'autonomie et la reconnaissance. C'est ce qu'explique François Dupuy dans son ouvrage *Lost in Management : la vie quotidienne des*

⁴⁷ Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. M@n@gement.

⁴⁸ Cf. Annexe 2 : Pyramide de l'équipe X

*entreprises au XXIe siècle*⁴⁹. En effet, l'auteur aborde l'individualisation des carrières et son impact sur la cohésion et la performance collective. Il parle de fragmentation du collectif en raison du fait que les employés sont davantage tournés vers leurs propres intérêts et opportunités de carrières. Il aborde également le fait que l'individualisation des carrières peut entraîner une perte de sens et de cohérence au sein du collectif puisque le fait d'être motivé par des récompenses individuelles met en péril l'engagement collectif.

En guise d'illustration, il est pertinent d'analyser le système d'évaluation de la performance au sein du cabinet X. Tel qu'expliqué précédemment, un grade correspond à un an. De fait, chaque consultant est évalué sur l'année et ce, de manière très encadrée. En effet, l'année est découpée sur 3 cycles à la fin desquels chaque collaborateur doit faire une demande de feedback auprès des supérieurs hiérarchiques qu'il souhaite, dès lors qu'une collaboration a eu lieu. Ces feedbacks permettent d'avoir un retour sur les performances, la manière de travailler, l'évolution de compétences ou encore les qualités du consultant, tout au long de l'année. Chaque cycle se termine par un comité de carrière appelé le « *Counselor Connect* » dans lequel le parrain ou la marraine représente son ou sa filleul.e devant le leadership.

Ce mode de fonctionnement permet au leadership d'avoir un suivi de chaque profil. Cependant, le moment le plus important de l'année reste la fin du troisième cycle à savoir la fin de l'année fiscale. En effet, lors du 3^e counselor connect, le parrain ou la marraine a pour rôle de concaténer les feedbacks que le consultant a eu sur l'année fiscale. Il doit en faire une synthèse incluant également les aspirations du consultants, ses souhaits d'évolutions ou ses ambitions. Dans cette synthèse figurent également des éléments tels que le nombre de formations suivies par le consultant, le nombre de projets internes auxquels il a participé sur l'année ou encore les propositions commerciales pour lesquelles il a contribué.

On constate ainsi que le consultant est évalué sur ses performances personnelles majoritairement. Lors de notre échange, une senior manager m'expliquait : *“Le métier en lui-même se veut proposer des carrières individuelles. Le métier, le secteur d'activités, le système tourne autour de l'individualisation des carrières. Parce que, à la fin, en bout de course, t'es associé avec ton propre réseau de clients, ton portefeuille clients, pas celui des autres. In fine, l'objectif, c'est pas de faire des livrables toute ta vie. À la fin, ta projection finale, c'est le grade d'associé, c'est le bout. Et un associé sa valeur c'est son carnet d'adresses, c'est pas celui des consultants ou des autres associés. C'est ton carnet d'adresses, le réseau que t'as développé, les missions que t'as gagnées, les liens que t'as entretenus, l'image que t'as*

⁴⁹ Dupuy, F. (2013). *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Points.

laissée auprès de tes anciens clients qui vont vouloir te contacter, etc". L'évaluation de la performance individuelle fait ainsi partie intégrante du modèle des cabinets de conseil.

2.3. *Taux d'attrition élevé : le résultat d'une désolidarisation du collectif ?*

Enfin, le fort taux d'attrition propre aux nouvelles générations et plus particulièrement au secteur du conseil est un facteur qui peut bouleverser le sentiment d'appartenance et freiner la dynamique collective du fait des nombreux départs et arrivées. Ces perpétuels mouvements engendrent également la constitution de sous-groupes qui se trouvent liés autour des personnes présentes depuis plus longtemps ce qui rend parfois complexe l'intégration des nouveaux arrivants.

En revanche, on constate qu'une nouvelle forme de liens devient importante : celle du réseau. Les professionnels gardent aujourd'hui contact avec leurs pairs au-delà des murs de l'entreprise. Lors de notre échange, la DRH du cabinet X précisait : *"Ces personnes-là, qui partent de chez nous, qui ont été formées, qui ont appris beaucoup, qui se sont développées, elles vont souvent chez les clients et on est très forts pour garder les collaborateurs dans un réseau d'alumni commun. On reste très en contact. En règle générale, les gens sont très connectés avec X et du coup ce qui est bien c'est qu'ensuite, quand ils sont chez des clients et qu'ils peuvent être prescripteurs, on peut aussi travailler de façon intéressante"*. Au-delà des réseaux d'alumni, ces réseaux s'observent également dans la cooptation. Nombreux sont les consultants à coopter des consultants qu'ils connaissent de leurs anciens cabinets.

3. Un enjeu de mise en visibilité du consultant poussant à une forme de concurrence au sein du collectif

Tel qu'expliqué précédemment, le secteur du conseil, et particulièrement les grosses structures fonctionnent sur la base de l'évaluation des performances individuelles des consultants. Un consultant motivé, investi et ayant de bons feedback aura de fortes chances d'être promu à la fin de l'année fiscale et de progresser dans la hiérarchie. Cependant, cette individualisation des carrières entraîne une forme de décomposition du collectif qui peut à terme engendrer désolidarisation, désengagement collectif, une baisse du sentiment d'appartenance ou encore tensions. Ceci s'explique notamment par la forme de concurrence créée au sein du collectif.

Tel qu'expliqué précédemment, le modèle du cabinet X repose sur l'existence de grades. Ces derniers sont strictement définis et reposent sur un référentiel de compétences précis. Tel que l'explique une consultante senior de l'équipe X : *"C'est le modèle égalitaire. Il y a des critères, il y a un comité de carrière. Tu sais ce qu'on attend de toi à chaque grade. Dès le départ, il n'y*

a pas de mensonge”. Cependant, elle déchanté rapidement : *“Parfois il peut y avoir ce côté un peu pervers où il faut te mettre dans plein de trucs, il faut être visible dans plein d’initiatives, pour pouvoir monter plus vite, plus haut [...] Et donc en fait c’est non pas l’idée qui pose problème mais l’exécution qui en est faite”*.

3.1. Être visible pour progresser et progresser pour être visible

La question de la mise en visibilité est donc un sujet majeur pour un consultant qui souhaite progresser dans sa carrière. Elle est principalement liée au modèle propre aux gros cabinets de conseil qui recherchent l’excellence et la quantification du travail. Cependant, ce type de modèle basé sur la survalorisation du travail individuel contribue à effacer le collectif. En effet, si le travail collectif est essentiel pour mener à bien une mission client ou interne (réponse à un appel d’offre, contribution au développement interne de l’équipe avec les squad, etc) il n’est majoritairement pas mis en avant dans le système d’évaluation du collaborateur. En effet, aucune note n’est prévue sur la collaboration. Pour autant, le modèle évolue. En effet, une senior manager m’expliquait lors d’un entretien qu’il n’y avait pas de système de participation et d’intéressement il y a encore quelques années. Bien qu’il y ait à présent ces primes collectives, il n’y a pas d’augmentation générale dans le cabinet X. C’est en fonction de la performance de chacun.

Concernant la “mise en visibilité du consultant”, cette dernière est très importante puisqu’elle permet au consultant d’être d’une part sollicité sur des missions et d’ainsi être “staffé”. Lors de notre échange, une consultante senior me disait : *“Dans le conseil les missions elles sont assez données aux gens qui sont quand même là souvent, on connaît leurs capacités à travailler, on sait ce qu’ils produisent, on sait que c’est de bonne qualité - ou pas - et donc les gens ont besoin de savoir comment tu fonctionnes”*.

Cependant, la question qui peut se poser est : Comment faire ses preuves lorsque l’on est nouveau dans la profession ou même dans le cabinet ? D’autant plus lorsque les consultants sont nombreux. Il faut “sortir du lot” pour retenir l’attention des partners, des directeurs, des managers. Dans la mesure où le conseil fonctionne sur le réseau, le travail de mise en visibilité est essentiel pour un consultant qui souhaite monter en compétences. En effet, si l’on prend l’exemple d’un nouveau consultant, il est une ressource pour les directeurs puisqu’il va pouvoir répondre à l’enjeu de staffing et contribuer à l’activité. Cependant, si l’activité est telle qu’il n’y a pas de besoins en staffing, il n’aura alors pas d’activité. Bien que les opportunités soient nombreuses, si le consultant n’entre pas en contact avec les “bonnes personnes” il n’accède pas aux opportunités. A contrario, si le consultant propose son aide et que son interlocuteur (par exemple un manager) en a le besoin pour rédiger une proposition commerciale, ils

travailleront ensemble. Si la collaboration s'est bien passée, le manager pensera à recontacter ce consultant pour un prochain travail, une mission, une proposition commerciale ou tout autre projet interne. Il y a donc une forme de création de liens et d'affinités professionnelles qui joue une place centrale dans le métier et la collaboration.

3.2. *La reconnaissance de la proactivité*

De fait, il convient pour un consultant d'être proactif et de régulièrement se mettre en avant et entrer dans un « jeu de séduction ». Comme le soulignait la directrice des ressources humaines France du cabinet X lors de notre échange : *“Les collaborateurs ont cette possibilité de construire leur parcours [...] et en construisant son chemin on arrive à aller vers ce qu'on a envie de faire. Il faut se prendre en main, il ne faut pas attendre que les trucs vous arrivent, qu'on vous staffe. Il faut partager ce qu'on veut faire, s'exprimer et construire un chemin”*. Ainsi, la visibilité permet au consultant d'être connu des managers et personnes susceptibles de l'affecter à une mission, de faire savoir ce qui l'intéresse et de construire sa légitimité.

Cette mise en visibilité à outrance du collaborateur entraîne une sorte de concurrence au sein du collectif. C'est ce que souligne François Dupuy dans son ouvrage *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*⁵⁰ en expliquant que l'individualisation des carrières entraîne une compétition entre les employés ce qui peut engendrer un sentiment de rivalité et où le succès collectif n'est pas une priorité.

3.3. *Quand l'individualisme éclate les réseaux*

Par ailleurs, un des risques majeurs de l'individualisation des carrières sur l'engagement du collectif est l'éclatement des réseaux sociaux. C'est ce qu'explique Emmanuel Lazega⁵¹ : ce phénomène d'atomisation affecte les réseaux sociaux et les connexions et réduit ainsi les possibilités de créer du lien et de partager des connaissances, notamment dans le cadre de moments informels ce qui peut à terme impacter la performance collective et épuiser les relations intra collectif.

Un parallèle avec les relations de pouvoir, précédemment définies, peut à nouveau être établi. Michel Crozier développe dans son ouvrage *Le phénomène bureaucratique*⁵² identifie 4 sources de pouvoir à savoir : le pouvoir par les règles, le pouvoir par l'expertise, le pouvoir par le réseau et le pouvoir par l'information. En effet, un individu a du pouvoir si sa source de

⁵⁰ Dupuy, F. (2013). *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Points.

⁵¹ Lazega, E. (2015). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*. QUE SAIS-JE.

⁵² Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Points.

pouvoir répond à un problème. Bien que le cabinet X, du fait de sa grande taille, mette à disposition un nombre important de ressources pour garantir une forme d'équité au sein du collectif en termes d'accès à l'information notamment, on constate que ces jeux de pouvoir sont particulièrement présents dans le quotidien des consultants. A titre d'exemple, dans le secteur du conseil, savoir les missions client entrantes est une source de pouvoir pour un consultant, qui pourra de fait échanger avec le haut de la hiérarchie pour faire part, si besoin, de son appétence pour le sujet. Cela est intéressant dans la mesure où le consultant grandit sa légitimité par la mission sur laquelle il travaille. Il semble donc que l'individualisation des parcours, engendre une forme de blocage de la circulation de certaines informations dans l'équipe ce qui affecte le groupe et limite la cohésion d'équipe.

II. Un défi d'équilibre entre individualisation et collectif

Dans ce contexte d'atomisation du collectif, où les collaborateurs sont poussés par leurs intérêts personnels et leur progression individuelle, il convient de réfléchir aux solutions pour conserver le collectif et les dynamiques internes au groupe, essentielles pour la pérennité de l'entreprise. Pour cela, il y a un réel défi d'équilibre à trouver entre l'individualisation et le collectif.

Pour répondre à ce défi, 2 types d'acteurs ont été identifiés comme clés pour garantir cet équilibre au sein de l'équipe X puis analysés séparément : le management (managers et senior managers) et le leadership (executive directeurs et partner).

Pour mener cette analyse à bien, il convient de rappeler la structure hiérarchique existante au sein du cabinet X. Tel qu'expliqué en introduction de ce présent mémoire, le cabinet X est composé de diverses équipes qui fonctionnent respectivement en autonomie mais qui sont arbitrées de manière macro par les fonctions supports du cabinet X pour les sujets relatifs à la gestion des ressources humaines, au financement, au marketing, etc. Toutes les équipes du cabinet sont encadrées par ces règles communes. Ainsi, le cabinet est une adhocratie selon les travaux de Henry Mintzberg⁵³.

Pour autant, la division du cabinet étant sectorielle et géographique, chaque équipe a sa propre organisation ainsi qu'un management personnalisé ce qui s'apparente à ce qu'Henry Mintzberg qualifie de structure simple ou entrepreneuriale. Chaque équipe, nommée chez X une "sous-service line", est dirigée par au moins un "partner". Ensuite, plusieurs "executive

⁵³ Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives : Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.

directors” autrement appelés “directeurs” ou “practice leaders” développent l’activité commerciale sur leurs compétences respectives en s’appuyant sur leurs portefeuilles clients. Les senior managers et managers pilotent les missions clients et assistent les executive directors dans la prospection et la réponse aux appels d’offres (propositions commerciales) tandis que les consultants senior et junior exécutent les missions de conseil en travaillant avec le client (en « front client »)⁵⁴. Il convient de noter que le consultant gagne en expérience au fur et à mesure. De fait, l’organisation repose sur la supervision directe entre le « sommet stratégique » (les dirigeants) et le « centre opérationnel » (consultants). Il n’y a ni technocratie, ni support logistique au sein de l’équipe. Ces fonctions sont au niveau du groupe et sont en quelques sortes « externalisées ».

Pour comprendre le rôle du management et du leadership dans ce défi d’équilibre entre individualisation et le maintien du collectif et du sentiment d’appartenance, une analyse a été réalisée à partir des observations réalisées au sein de l’équipe X, des entretiens menés et des lectures faites.

1. L’enjeu du management : accompagner les consultants et montrer l’exemple

Cette première sous-partie a pour vocation d’analyser la manière dont le manager peut, dans un cabinet de conseil tel que le cabinet X, contribuer à rétablir l’équilibre entre l’individuel et le collectif.

1.1. *Accompagner les consultants*

Face au constat de multiplicité des profils carriéristes, les managers jouent un rôle important dans le développement professionnel et doivent être un soutien pour identifier les opportunités professionnelles des consultants en communiquant les offres de formation ou encore les événements pertinents pour accompagner la montée en compétences des consultants. Pour les compétences transverses à l’ensemble du cabinet X - c’est à dire majoritairement les soft skills, qui définissent le profil d’un consultant quel que soit son domaine d’expertise - des formations sont proposées aux consultants via la plateforme SIRH qui met à disposition de tous les collaborateurs des formations obligatoires et facultatives. Le catalogue de formations étant étendu, le manager peut prendre le temps d’identifier les formations qui sont clés pour que les consultants de son équipe soient compétents sur la mission.

⁵⁴ Cf. Annexe 2 : Pyramide de l’équipe X

Dans la mesure où les consultants travaillent sur des projets à durée plus ou moins définie et qu'ils sont parfois amenés à changer de mission ou à venir en renfort sur une nouvelle mission, il est également important que le manager prenne le temps de faire un "onboarding" (embarquement) sur la mission. Cela peut passer par une contextualisation de la mission avec notamment la mise à disposition de documents pour permettre au consultant de comprendre qui est son client, quel est le besoin, quelle méthodologie va être mise en place, quels seront les livrables, les délais, comment la collaboration va se faire, etc. Dans cette phase d'intégration à la mission du consultant par son manager, la formation peut être un accélérateur de performance et de bonne collaboration dans l'équipe. En effet, si tous les consultants ont le même niveau d'information et qu'ils sont tous aptes à travailler sur leurs tâches respectives, cela améliore le travail en équipe et la légitimité de chacun. C'est d'ailleurs un des arguments soulevés par Dominique Méda dans son ouvrage *Le travail : une valeur en voie de disparition* ⁵⁵ dans lequel elle recommande pour rétablir une meilleure cohésion et performance collective d'investir dans la formation et dans la reconnaissance des compétences.

Lors d'un entretien, une senior manager m'expliquait que le manager a également le rôle d'accompagner le collaborateur au quotidien et de s'assurer que tout le monde va bien : "*On est là pour être en alerte et s'assurer que les consultants vont bien et que même ceux qui ne disent rien vont bien [...] Si jamais on a un doute, qu'on a un collaborateur qui se met un peu en retrait, faut aller creuser et pas laisser une situation s'envenimer*". Cela est d'autant plus important dans la mesure où les consultants peuvent régulièrement se trouver en situation de surcharge ou de difficulté et qu'ils peuvent ne rien dire, pour faire bonne figure. L'écoute, l'observation et l'attention sont en ce sens clés pour s'assurer que chaque membre de l'équipe se sente bien pour assurer une bonne cohésion et ce d'autant plus en situation de smartworking.

Aussi, le manager joue un rôle central dans la reconnaissance de l'individu au sein du collectif en valorisant les réalisations individuelles. Tel que le souligne Yves Clot (psychologue du travail) dans son ouvrage *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux* ⁵⁶ (2010) il y a une nécessité de réconcilier les dimensions individuelles et collectives de l'activité professionnelle pour permettre aux collaborateurs de bien travailler ensemble.

⁵⁵Méda, D. (2010). *Le travail. une valeur en voie de disparition ?* Flammarion.

⁵⁶ Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*.

1.2. *Encourager la collaboration, la coopération et le partage*

Le manager a également comme rôle d'encourager la collaboration et la coopération. En effet, son objectif est de piloter un projet et de réunir une équipe autour d'objectifs. Il a la responsabilité opérationnelle du contenu de ce qui va devoir être réalisé, de la relation avec le client, du pilotage budgétaire de la mission et de l'équipe qui va être déployée.

Au-delà de la reconnaissance de l'individu au sein du collectif, il est ainsi crucial de valoriser et mettre en avant les efforts collectifs. Dans l'article⁵⁷ *Plus d'autonomie et de liberté d'organisation : les managers jouent l'individualisation contre l'individualisme*, Laurence Breton-Kueny, vice-présidente de l'ANDRH est citée : *“Durant la période de Covid, on a vu la montée de l'individualisme. Les DRH ont été confrontés à des prises de liberté de collaborateurs, qui ont déménagé sans le signaler par exemple. Pour 40 % de nos entreprises membres, les liens avec le collectif de travail se sont distendus. On a dû rappeler que l'individuel ne doit pas l'emporter sur le collectif”*. C'est en effet le rôle du manager que de rappeler que l'individuel ne doit pas l'emporter sur le collectif. Pour cela, le champ d'action est large.

Dans l'équipe X, plusieurs initiatives permettent de mettre en avant les contributions collectives. Lors des “coffee break” - routine créée dans l'équipe pour permettre d'échanger en équipe un mercredi matin sur deux sur les sujets en cours - il est courant que les managers prennent la parole pour féliciter certains membres dans la réalisation de travaux complexes. Il est important que cette notion de travail en équipe soit portée par les managers car le réseau fait partie des fondamentaux du métier du conseil malgré le fait qu'un consultant effectue majoritairement des tâches individualisées.

Enfin, il est important que les managers portent le partage de connaissance. En effet, si les consultants ne partagent pas leurs “best practices” entre eux, cela nuit à terme au développement collectif. C'est la raison pour laquelle le management a mis en place dans le cadre de la “Talent Academy” (organisation propre à l'équipe X où les consultants junior et senior sont affiliés à des projets internes encadrés par des managers) avec une “squad” (équipe) dédiée au “Knowledge Management” (gestion des connaissances). L'enjeu du knowledge management est très important dans une équipe de consultants. En effet, les

⁵⁷ [Plus d'autonomie et de liberté d'organisation du travail : les managers jouent l'individualisation contre l'individualisme \(lemonde.fr\)](https://www.lemonde.fr)

consultants font de la production intellectuelle et ont recours en permanence à des outils, des méthodologies, des “tips” qui leur sont propres.

C'est ce qui donne de la valeur à un consultant. Cependant, il est nécessaire pour le bien de la profession que les collaborateurs échangent entre eux pour favoriser un apprentissage collectif et encourager l'innovation, la performance et la montée en compétences. Et ce d'autant plus que ces connaissances sont souvent tacites et qu'elles résident dans l'expérience, les compétences et le savoir-faire des collaborateurs. Le knowledge management vise ainsi à rendre les connaissances tacites plus accessibles et exploitables en les combinant avec les connaissances explicites, plus facilement formalisées, telles que des documents, des bases de données, des procédures etc. Et les managers sont les mieux placés pour centraliser ces pratiques métier puisqu'ils ont une proximité avec le terrain et observent les méthodologies de chacun.

1.3. *Le manager comme role model*

La notion de *role model* est également cruciale dans la définition du manager dans le secteur du conseil et c'est ce qui lui permet en partie de maintenir l'équilibre entre l'individuel et le collectif.

En effet, lors de notre échange, un senior manager m'expliquait : *“Ce qui est important aussi, c'est d'être un role model. Pour le coup, on doit être vigilant à laisser voir uniquement aux consultants une partie de ce qu'on vit, de ce qu'on ressent, etc. C'est important de maîtriser, ce qu'on décide de communiquer ou pas au consultant, en tant que manager c'est important de bien voir où sont les frontières et en même temps de donner l'exemple. On a aussi pour rôle de montrer au consultant ce qu'ils peuvent avoir comme missions dans 3-4 ans etc. Il y a aussi un besoin d'être inspirant, de donner envie, de valoriser la carrière qu'on peut avoir dans un cabinet etc”*.

Ces propos soulignent à quel point la posture du consultant est un élément clé dans le secteur du conseil et qu'elle repose sur des codes qui se transmettent entre pairs. Cela renvoie à la notion de mimétisme dans le conseil qui sera évoquée dans une partie suivante. La notion de *role model* est de fait clé et implique, pour le manager, d'être un exemple à suivre, de montrer l'excellence professionnelle et de promouvoir un environnement de travail positif et inspirant. Ainsi, en tant que *role model*, le manager influence directement et indirectement les membres de l'équipe et joue un rôle clé dans le rapport du consultant au collectif. Les consultants sont d'ailleurs friands des retours de leurs managers sur leur progression. C'est ce qu'expliquait

une consultante lors de notre entretien à travers l'exemple d'une situation où le manager de sa mission était absent : *“Et du coup, moi ça m'est arrivé plein de fois, et pas que chez X, que le partner il y connaisse rien et donc il te lâche complètement. Et donc c'est un point de suivi toutes les trois semaines et en fait t'as envie de dire « Mais mec c'est pas suffisant, j'ai besoin que tu sois là et que tu me conseilles des choses, parce que j'ai pas la science infuse, j'ai 25 ans, j'ai besoin que tu m'aides, que tu me dises si je fais fausse route ».”*. Ce témoignage prouve à quel point il est important pour les consultants d'être accompagnés et d'avoir des *role models*.

C'est également la raison pour laquelle il est nécessaire dans le conseil que les managers fassent leurs retours d'expériences auprès des consultants pour montrer comment ils ont mené à bien une mission, quels outils ils ont utilisés, la méthodologie appliquée, comment ils ont surmonté une difficulté, travaillé en équipe etc. Au sein de l'équipe X, des “Lunch & Learn” sont organisés de temps en temps sur la pause du déjeuner. Ils permettent à des managers et consultants expérimentés de partager avec le groupe leurs expériences passées.

2. L'enjeu du leadership : inspirer et fédérer le collectif

Dans le conseil et plus particulièrement dans les grands cabinets de conseil tels que le cabinet X, les “partners” et “practice leader” regroupés en ce que les consultants appellent parfois *“la leadership team”* occupent des fonctions commerciales et de gestion. En effet, leur quotidien consiste à entretenir leurs portefeuilles clients respectifs, identifier et répondre aux appels d'offres pour lesquels l'équipe est en mesure de répondre du fait des compétences disponibles, identifier les consultants compétents pour monter une équipe projet dès lors qu'une proposition commerciale a été gagnée ou encore identifier les besoins en termes de ressources humaines en vue du grossissement de l'activité pour recruter.

Pour rappel, l'équipe X propose une offre de conseil en RH et compte 4 “practices” (compétences) qui sont “Transformation RH”, “Stratégie sociale et RH”, “Conduite du changement” et “Récompenses et reconnaissance”. Chaque practice est gérée par un *practice leader* à Paris. L'ensemble des 4 practices est supervisé par le partner France ainsi que par la partner de la région Europe, Moyen-Orient, Afrique.

Le leadership joue un rôle central pour inspirer et fédérer le collectif autour d'objectifs, de valeurs, de modes de pensées ou de référentiels communs. Ces derniers sont la clé d'une forte culture unifiée et vectrice de cohésion, d'identité professionnelle et de sentiment d'appartenance.

2.1. Communiquer de façon descendante, donner de la vision et se rendre disponible

La présence et le leadership des practice leaders et des partners auprès des consultants est essentielle pour que le collectif soit conservé, que les dynamiques de groupe soient bonnes et que les consultants aient le sentiment d'appartenir à un collectif. En effet, du fait de leur positionnement hiérarchique et stratégique, il est important qu'ils communiquent les résultats et objectifs de l'équipe afin de promouvoir une vision commune et des valeurs partagées. Au sein de l'équipe X, les "All Hands Meetings" sont des réunions trimestrielles qui cadencent l'année et dont l'objectif repose sur la communication des informations stratégiques et des chiffres clés. Cette communication descendante permet de fédérer les consultants autour d'une vision commune, celle de l'équipe X.

Par ailleurs, dans ses travaux sur le leadership et le management, John Kotter établit une comparaison des deux notions et met en avant un point essentiel : à l'inverse du management dont l'objectif est de planifier et gérer pour assurer la prévisibilité et la mesurabilité des activités, le leadership repose sur la définition d'un cap, d'une vision et vise à motiver et inspirer le collectif. Pour aller plus loin dans cette définition par la distinction, on peut se référer aux travaux de Kets de Vries pour qui le leadership repose sur la question du "Pourquoi ?" et non la question du "Comment" propre au management. Cette question du "why" est approfondie par Simon Sinek⁵⁸ en 2019 dans son ouvrage *Start with the Why*. Ce why permet de donner de la vision et de créer une plus forte attache du collaborateur au collectif.

Le directeur de l'équipe X qui travaille en proximité avec la *practice leader* de la compétence "Conduite du changement" m'expliquait lors d'un entretien : *"Premièrement, s'il n'y a pas une vision qui est partagée de temps en temps, c'est compliqué. Donc pourquoi on parle de la practice Conduite du changement, à quoi ça sert, vers quoi on va ? Ce qu'on peut considérer à travers les All Hands Meetings donne quand même une ligne directrice. Mais on y a rajouté des communautés Change qui vont un petit peu plus loin, notamment sur cette partie là, je pense que c'est super important. Déjà de créer ce collectif de façon un peu récurrent avec des moments d'échanges aussi. Au moins que les gens se reconnaissent dans un collectif qui existe, qui vive et qui ait une raison d'être"*. Des comités ont en effet été mis en place au sein de l'équipe X pour permettre de bénéficier - en plus des réunions trimestrielles "All Hands Meetings" - de moments d'échanges sur la practice Conduite du changement pour entrer

⁵⁸ Sinek, S. (2011). *Start with why : The Inspiring Million-Copy Bestseller That Will Help You Find Your Purpose*. Penguin UK.

davantage dans le détail et donner de la vision aux consultants qui appartiennent à cette compétence.

2.2. Assurer un staffing égalitaire

Dans la mesure où les opportunités de staffing des consultants leur permettent de se développer et d'obtenir de bons feedback vecteurs de progression en termes de carrière, le staffing est important pour assurer de bonnes relations au sein du collectif.

Chaque vendredi, les practice leaders et le partner de l'équipe se réunissent et effectuent le planning. Ce dernier est ensuite envoyé aux consultants qui ont ainsi de la visibilité sur les semaines à venir. Le staffing permet de savoir sur quelle mission est positionné chaque consultant. C'est un moyen pour les directeurs de savoir quelles sont les compétences disponibles en cas de nouvelle mission gagnée notamment et cela donne de la visibilité à chacun.

Le staffing est un sujet qui peut mettre les consultants dans des situations de compétition et qui est parfois arbitré par le favoritisme. C'est ce qu'expliquait une consultante senior lors de notre échange :

“Il y a aussi un effet pervers, c'est à dire qu'il y'a parfois de la mise en visibilité qui n'est pas toujours justifiée parce qu'il y a évidemment toujours ce - on est tous des êtres humains - la question du favoritisme dans le conseil c'est un vrai sujet. D'où la nécessité et l'importance d'avoir des personnes qui font le planning, qui sont ce qu'on appelle dans certains cab un “resource manager”. C'est quelqu'un qui du coup qui fait le planning [...] qui du coup connaît toutes les compétences des consultants, leur disponibilité et qui [...] fait le matching vraiment avec les missions. Modulo bien évidemment les recommandations des partners et des managers, mais qui en tout cas garde un peu en théorie cette impartialité qui participe à rendre la mise en visibilité neutre pour les collaborateurs. Et donc ça, c'est vachement bien parce que ça permet de mettre tout le monde sur le même pied d'égalité.”.

Ces “resource manager” qui participent aux réunions de staffing et qui ont la charge de formaliser le planning et de l'envoyer aux équipes sont en effet nécessaires pour permettre de favoriser l'égalité des chances, ce qui limite les tensions et contribue, de fait, à l'épanouissement du collectif. Cet élément est central puisque selon la même consultante : *“L'individualisation, le favoritisme et le manque de neutralité peuvent casser la confiance du collaborateur dans la capacité de l'entreprise à le reconnaître à sa juste valeur et à le*

récompenser à sa juste valeur.” Un manque de confiance trop important peut engendrer des incompréhensions, des frustrations ou même des vagues de départs. La question du staffing est donc un moyen qu’ont les leaders pour équilibrer l’individuel et le collectif.

Les managers et leaders jouent ainsi un rôle majeur pour garantir l’équilibre entre l’individualisation propre au parcours professionnel du consultant et la nécessité profonde pour le consultant d’appartenir à un groupe pour sa socialisation et son apprentissage du métier. Au-delà des managers et des leaders, il convient de souligner que les gestionnaires des ressources humaines contribuent également au défi d’équilibre entre l’individualisation et le collectif. Le rôle des RH est particulièrement important dans le contexte du cabinet X puisqu’ils permettent d’uniformiser les parcours avec la mise en place de politiques RH à l’échelle du cabinet, que chaque équipe doit respecter. Par ailleurs, les RH contrôlent des indicateurs d’engagement pour s’assurer du bien-être global des collaborateurs. Ils envoient notamment des “*pulse*” qui sont des questionnaires qui permettent de prendre le pouls auprès des collaborateurs. Par ailleurs, lors de notre échange, le DRH en charge de la partie conseil France du cabinet X m’expliquait qu’un référent RH est rattaché à chaque équipe pour gérer les questions de recrutement notamment. Le recrutement - co-géré entre un “Talent leader” désigné parmi les leaders de l’équipe et la personne du service RH - reste un sujet crucial dans le conseil et de mauvaises décisions peuvent nuire au collectif. En effet, il convient de ne pas recruter trop de profils junior par exemple puisque les cycles de promotions étant d’un an, les jeunes consultants ne pourraient pas tous passer au grade supérieur ce qui créeraient des frustrations puisque le besoin de promotion ne serait pas assouvi. Ce qui augmenterait le turn over.

III. Le groupe comme lieu de socialisation, de construction et de “survie” de l’identité du consultant

Finalement, l’hypothèse selon laquelle l’individualisation des parcours impacte le collectif est fortement nuancable. En effet, tel qu’abordé précédemment, on comprend via l’analyse que le métier de consultant repose sur les notions d’apprentissage collectif, de mimétisme ou encore de *role model*, et ce d’autant plus dans les gros cabinets de conseil. Ainsi, le groupe, plus précisément l’équipe X dans le cadre de cette recherche, est un lieu de socialisation et de construction de l’identité du consultant.

C'est ce qu'explique Renaud Sainsaulieu dans son ouvrage *L'identité au travail*⁵⁹ dans lequel il identifie ce phénomène d'identité au travail comme étant la « *façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise* ». L'enjeu de l'identité au travail repose donc sur la reconnaissance de soi par autrui et naît de projets communs et d'interactions sociales.

Dans cette partie, il conviendra ainsi de comprendre les différents phénomènes et interactions entre le consultant et le groupe afin d'analyser plus en profondeur la manière dont le collectif contribue à l'engagement du collaborateur et plus encore à sa construction identitaire, à sa socialisation et à sa "survie".

1. L'évaluation par les pairs

Le conseil repose sur un principe fondamental : l'évaluation par les pairs. En effet, tel qu'évoqué à plusieurs reprises dans les parties précédentes, le parcours du consultant est toujours ascendant mais dépend majoritairement des retours, des notes que lui attribuent ses pairs que l'on appelle des "feedback". Par ailleurs, la question de la légitimité est cruciale dans le secteur du conseil.

1.1. Le système de feedback

Le système de feedback encadre la discipline du conseil. En effet, dans la mesure où les "partners" et "executive directors" ne travaillent pas sur les missions et que les clients n'appartiennent pas au cabinet, ils ne sont pas en mesure d'évaluer la performance des consultants. Ainsi, qui de mieux que des pairs, avec qui l'on travaille pour évaluer sa performance ? Bien qu'il puisse paraître simple d'obtenir de bons feedback dans la mesure où l'on peut faire sa demande à qui l'on souhaite, la pratique est très encadrée. En effet, il existe chez X un processus d'évaluation dans lequel s'applique un référentiel des compétences précis. En effet, tel qu'abordé dans une partie précédente, la carrière du consultant repose sur un système de grades. A chaque grade correspond des compétences. Lorsqu'un consultant a "sur-performé" sur l'année par rapport à son grade initial, il a la possibilité de "jumper", c'est-à-dire de sauter un grade, autrement dit d'être promu. Mais aucun passage de grade n'est possible sans feedback.

⁵⁹ Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Les Presses de Sciences Po.

Le système tout entier repose sur le système de feedback : chez X, chaque trimestre se termine par un “counselor connect”, une réunion lors de laquelle chaque parrain ou marraine représente son ou sa filleul.e. C’est une forme de comité de carrière où le parrain ou la marraine effectue une synthèse des feedback obtenus par le consultant. Le troisième et dernier counselor connect qui clôture l’année fiscale est le plus important. En effet, c’est le moment où le passage de grade est discuté.

Avant de pouvoir réaliser la “synthèse des feedback”, le consultant doit faire ses demandes de feedback. Pour cela, il utilise une plateforme de demande et envoie ses demandes aux personnes à qui il souhaite adresser une “demande de feedback”. En retour, le “donneur de feedback” (“feedback provider”) peut ensuite accepter ou non de réaliser le feedback ce qui donne davantage de force à ce système d’évaluation puisque ce dernier garantit une certaine légitimité à noter. Avant que le “donneur de feedback” n’entame l’évaluation, le message suivant s’affiche, suivi des consignes d’évaluation :

INSTRUCTIONS



Providing feedback:

As a feedback provider, you should have supervised or had direct insight into the person's performance, and you should be at the same rank or higher.

When providing feedback, be sure to:

- Use the comment boxes to share your observations and suggestions. Help others improve by explaining where individuals have done well and where they could have more impact.
- Indicate the degree to which this person demonstrates Transformative leadership behaviors, delivers Quality and risk management technical excellence and helped the team achieve engagement/project metrics.
- Consider the full scale. Reserve Gold Standard for those who consistently exhibit role model leadership in whatever the circumstance. This is not common. If you select Gold Standard, you are confirming that they are the role model to which you will compare all others.
- Remember someone not displaying Gold Standard or Almost Always may still exhibit strong performance.
- Everyone should strive towards and will be evaluated on role modeling Transformative Leadership behaviors. [Rank Expectations](#) outline baseline performance.
- If the person you're providing feedback on is aligned to a role in the NextWave Careers Framework, click [here](#) for more guidance.

Traduction du document :

“Fournir un retour d’information :

En tant qu’auteur du retour d’information, vous devez avoir supervisé la personne ou avoir eu un aperçu direct de ses performances, et vous devez être au même rang ou à un rang supérieur.

Lorsque vous fournissez un retour d’information, veillez à :

- *Utiliser les cases de commentaires pour faire part de vos observations et de vos suggestions. Aider les autres à s’améliorer en expliquant les points positifs et les points sur lesquels ils pourraient avoir plus d’impact.*
- *Indiquez dans quelle mesure cette personne fait preuve d’un leadership transformateur, assure l’excellence technique en matière de gestion de la qualité et des risques et aide l’équipe à atteindre les objectifs de la mission/du projet.*
- *Tenez compte de l’échelle complète. Réservez “Gold standard” à ceux qui font constamment preuve d’un leadership exemplaire, quelles que soient les circonstances. Ce n’est pas courant. Si vous sélectionnez “Gold Standard”, vous confirmez qu’il est le modèle auquel vous comparerez tous les autres.*

- N'oubliez pas qu'une personne n'atteignant pas le niveau "Gold Standard" ou "Almost Always" peut néanmoins faire preuve d'excellentes performances.
- Chacun doit s'efforcer d'être un modèle de leadership transformateur et sera évalué en fonction de ce modèle. Les attentes en matière de classement définissent les performances de base.
- Si la personne sur laquelle vous donnez votre avis correspond à un rôle dans le cadre des carrières NextWave, cliquez ici pour plus d'informations."

Le système de notation est ensuite expliqué :

Feedback response definitions:

Not Observed	Never	Rarely	Sometimes	Often	Usually	Almost Always	Gold Standard
Did not have the opportunity to observe this behavior	Never displayed the behavior even when there were opportunities	Displayed the behavior in very few occurrences and/or to a very small extent	Displayed the behavior from time to time and/or to a small extent	Displayed the behavior frequently and/or to a moderate extent	Displayed the behavior in most interactions and/or to a large extent	Displayed the behavior to a very large extent. There were only very few and rare occurrences when the behavior was not displayed	Displayed role model behavior consistently, every time, whatever the circumstance

Ces notes "not observed", "never", "rarely", "sometimes", "often", "usually", "almost always" et "gold standard" sont les réponses proposées au donneur de feedback. Ce dernier doit, à travers 6 questions, évaluer différents types de postures du consultant ainsi que ses atouts et axes d'amélioration :

- Le consultant et sa manière de s'améliorer de manière continue ("wellbeing", "curiosity", "agility")
- Le rapport du consultant aux autres et sa manière d'améliorer de manière continue ("inspiring", "teaming", "belonging")
- La posture vis-à-vis du client ("connected", "proactive", "insightful")
- La posture "business" ("progressive", "innovative", "commercial")
- La qualité, gestion du risque et excellence technique
- Les qualités du consultant (question ouverte)
- Les axes d'amélioration du consultant (question ouverte)

Ce processus est le même pour tout le monde, quel que soit le grade de la personne. Et chaque personne du cabinet doit faire des demandes de feedback. Le fait de proposer des questionnaires avec des échelles de likert, comme expliqué ci-dessus, permet d'homogénéiser les réponses et de donner un cadre de référence qui constitue *in fine* le référentiel professionnel du cabinet. Ce système contribue à créer le collectif dans la mesure où le consultant est évalué par ses pairs et doit de fait collaborer pour avancer, bien que sa progression soit personnelle. La progression de chacun dépend de la manière dont il se comporte, individuellement et avec autrui.

1.2. *Un métier de légitimité professionnelle entre pairs*

Si le système de feedback marche aussi bien, c'est en partie en réponse au fait que le métier de consultant soit un métier de légitimité professionnelle entre pairs. En effet, le métier de consultant est fortement critiqué du fait de son aspect "insaisissable" (matière grise) et nombreux sont les jeunes consultants à douter de leur "légitimité" à donner une prestation de conseil à un client. En revanche, c'est justement par la nature structurelle des organisations des cabinets de conseil que le métier de consultant s'apprend. On parle ainsi de légitimité professionnelle entre pairs où l'expérience s'acquiert avec l'ancienneté et où le partage de connaissances est la clé.

Lors de mon alternance, j'ai eu l'occasion de rencontrer beaucoup de consultants mais également d'en voir beaucoup partir, du fait du fort taux d'attrition, propre au secteur. Un des départs qui m'a le plus marqué est celui d'une femme ayant intégré le cabinet en tant que senior. Elle n'avait jusqu'alors jamais fait de conseil mais était experte en stratégie sociale. Elle avait pour expériences passées de nombreuses années dans le secteur public avec un grade de manager. En arrivant dans l'équipe X, elle n'a pas pu être recrutée en tant que manager du fait du système de compétences par grades. Cela ne lui a probablement pas permis de travailler de la même manière. Par ailleurs, lorsqu'elle travaillait avec des consultants et qu'elle pilotait en partie des projets, elle n'avait pas les "codes du conseil". Il y a eu une sorte de choc culturel pour elle et elle a décidé de quitter le cabinet. Cet exemple qui peut paraître anecdotique est pour autant porteur de sens. En effet, le secteur du conseil repose sur de nombreuses normes : des codes, des manières de travailler, une transmission du savoir par le feedback... Ces codes sont clés pour parfaire son identité de consultant et gagner en légitimité.

On peut même pousser les termes "identité" et "légitimité" jusqu'à "survie". En effet, le secteur du conseil survit d'une part parce que les clients continuent de consommer les prestations mais d'autre part grâce à la légitimité professionnelle qui se crée autour du groupe.

Brigitte Bouquet explique dans son article *La complexité de la légitimité* les aspects de ce qu'elle appelle la "*légitimité du travail social*". Parmi les 5 aspects cités, elle évoque la "*légitimité d'expertise, liée tant à la compétence pour l'action qu'à la capacité à contribuer à la performance de l'institution et à la participation aux politiques sociales*". Cette notion de légitimité d'expertise fait sens par rapport à la description que l'on peut faire du métier de consultant. En effet, le conseil repose sur l'expertise d'une méthodologie ainsi que d'une

compétence. Si l'on compare "l'institution" dont parle l'auteure à un cabinet de conseil, force est de constater que les consultants font la légitimité et la performance du cabinet.

Plus tard, l'auteure explique également : *"Au-delà du diplôme, en dehors de tout corporatisme et des discours traditionnels de légitimation tenant notamment à la possession de connaissances, la légitimité se situe au cœur de la compétence, dans l'engagement d'agir pour une finalité sociale et éducative. Elle repose sur la reconnaissance des activités de travail et des manières de faire, sur la capacité relationnelle et sur l'expertise professionnelle"*. On peut associer ce que l'auteur appelle *"reconnaissance des activités de travail et des manières de faire"* au système de feedback expliqué précédemment.

L'apprentissage collectif, le partage des connaissances ou des "REX" (retours d'expériences) par les consultants expérimentés contribue ainsi fortement à former les nouveaux consultants. Mais ce phénomène d'apprentissage par le groupe reste continu. En effet, quel que soit le grade du consultant, ce dernier peut toujours apprendre de ses pairs pour servir au mieux le client.

1.3. L'identification communautaire comme moyen de souder le collectif et de gagner en légitimité professionnelle

L'identification communautaire peut jouer un rôle essentiel dans le renforcement d'un collectif de travail et dans l'acquisition d'une légitimité professionnelle. Lorsque les individus partagent une identité commune au sein d'un groupe, cela crée un sentiment d'appartenance et favorise la cohésion au sein de l'équipe.

Elle repose sur la reconnaissance mutuelle des valeurs, des intérêts et des objectifs partagés qui se manifestent à travers des éléments tels que la culture d'entreprise, les traditions professionnelles, les normes de conduite ou même les expériences communes vécues par les membres de l'équipe.

Une identité collective forte permet de démontrer l'engagement envers des normes élevées et des pratiques professionnelles exemplaires, ce qui accroît la confiance et la reconnaissance externes. Le cabinet X a, par son nom, une légitimité forte sur le marché et une image d'excellence opérationnelle. Les consultants sont recrutés de manière précise et sélective puis formés, dès leur arrivée dans le cabinet, de sorte qu'ils soient sensibilisés à ce devoir et cette posture d'excellence. Lors d'entretiens, je demandais à mes répondants ce que cela représentait pour eux que de travailler chez X. Leurs réponses sont les suivantes :

- *“Quand tu vas chez X, c'est un nom bien réputé, c'est connu. Tu sais que forcément, ta carrière, ça peut faire que tu es positif quand t'en sors [...] T'as pas mal de travail, tu travailles avec des gens qui sont sérieux, qui ont la tête bien faite et t'es dans un environnement assez exigeant. Donc tu sais que pour sa carrière, ce sera, ce sera plutôt booster. Donc ça, c'est une première raison. D'un point de vue personnel, ça a un côté assez rassurant je trouve [...] t'as un peu l'assurance que tu auras des clients intéressants”*
- *“D'un point de vue métier, je dirai que c'est une carte de visite, c'est quelque chose qui te donne une légitimité assez naturelle auprès d'un client. C'est une marque quand même à laquelle ils font confiance et donc [...] ils se disent OK, elle, elle fait partie de cette entreprise. Je sais que c'est pas forcément simple d'y rentrer. Je sais que c'est des gens de qualité. Je peux lui faire, à priori, je peux faire confiance à cette personne [...]. Ça aide aussi à donner du poids à ce qu'on peut dire”*
- *“Le fait d'être dans une maison type X, c'est valorisant. Déjà il y a la réputation de ses entreprises [les Big Four] sur le marché du travail, qui sont réputées pour être des entreprises exigeantes qui demandent beaucoup d'adaptation de la part des collaborateurs. Avec en même temps un positionnement sur le marché assez valorisant. Où t'adresses plutôt des grands comptes on fait plutôt appel à toi sur des missions stratégiques, et cetera. Donc c'est aussi un gage de contenu de travail stimulant.”*

Le cabinet et les valeurs promues en interne ainsi qu'auprès des clients contribuent très fortement à la consolidation d'un collectif et permettent aux consultants de tisser du lien, de partager des pratiques en accord avec l'identité et l'ADN du cabinet.

Cette identification communautaire favorise également le partage des connaissances et la diffusion des bonnes pratiques au sein du collectif de travail et joue un rôle clé dans le renforcement du collectif de travail et dans l'acquisition d'une légitimité professionnelle accrue. En effet, en créant une identité commune et en favorisant un sentiment d'appartenance, les membres du groupe peuvent travailler de manière plus efficace et être reconnus comme des professionnels compétents et engagés. Cette identification communautaire s'observe également dans le cas où des membres de l'équipe X discutent et se comparent aux consultants d'autres cabinets (souvent concurrentiels sur le marché) pour se différencier.

2. Une socialisation par le mimétisme

Lorsque l'on analyse les notions d'apprentissage collectif, de transmission et de légitimité par les pairs, on constate rapidement dans un groupe de consultant que la socialisation s'opère par le mimétisme. Qu'il s'agisse de la posture ou encore du langage, le mimétisme est fortement présent dans les cabinets de conseil et il contribue à la création de l'identité collective.

Ce phénomène prend d'autant plus de sens lorsque l'on observe la socialisation d'un nouveau consultant, lors du processus d'intégration. Dans le cabinet X, lorsqu'un consultant arrive, on lui attribue un "buddy". C'est une personne qui l'accompagne dans son arrivée dans le cabinet et qui peut répondre à ses questions. Lors de cette période, les consultants sont rarement staffés (surtout les profils "junior 1") ce qui leur permet de prendre leurs marques et de s'identifier par rapport à un rôle, d'apprendre la posture et les codes grâce à une logique de reproduction.

2.1. Une socialisation par le langage

Si l'on réalise une analyse sémiologique basée sur le langage, on constate rapidement que le secteur du conseil est marqué par la "novlangue".

- *Je t'envoie la **VF du livrable** quand j'ai fini mon **call***
- *Je suis actuellement **senior**, je souhaite passer **manager** pour me **challenge***
- *Je te mets un **placeholder** dans ton agenda*
- *Je te laisse **prendre le lead** pour présenter les nouveaux **mod'op** pendant le **meeting***
- *Il est passé du grade de **senior** au grade de **senior manager** : il a **jumpé***
- *Est-ce qu'on est **alignés** sur le **scope** ?*
- *Je fais un **reporting de KPIs***
- *Tu peux me **formaliser** les **slides** 2 et 3 du **PPT***
- *Demande **ASAP** au **leadership** si tu peux encore compléter ta **time sheet***
- *Une fois qu'on aura fait le **kick off**, on pourra lancer le **process***
- *Je ne suis pas **staffée** j'ai du temps pour faire des **propales***
- *Je vais faire un **benchmark** et je t'envoie les **best practices***

Toutes ces phrases et ces termes font partie intégrante du quotidien du consultant. J'ai pu les entendre lors de ma socialisation dans le cabinet de conseil et les utilise aujourd'hui dans mon quotidien, en tant que consultante. Elles font ainsi partie du mimétisme que réalise le

consultant pour accélérer sa socialisation, sa légitimité professionnelle et son sentiment d'appartenance ce qui contribue à son engagement professionnel.

Cette forme de langage peut être vue comme la “novlangue” ou le “néolangage”, concept théorisé par Georges Orwell dans son ouvrage 1984⁶⁰. Dans cet ouvrage, Orwell désigne l'utilisation délibérée d'un langage manipulé pour restreindre la pensée, contrôler les idées et manipuler les masses particulièrement dans la politique et la propagande. Cependant, on peut observer ce phénomène dans d'autres domaines, notamment dans notre cas d'étude, le secteur du conseil.

Le conseil peut d'ailleurs être perçu comme un des berceaux de la novlangue dans lequel cette dernière est ni plus ni moins qu'une forme de communication visant à créer une image d'expertise et de légitimité autour de la profession, permettant de maintenir une distance entre les consultants et les clients. En effet, l'utilisation de termes complexes, d'expressions génériques ou de formulations diluées peut rendre difficile la compréhension réelle des concepts ou des recommandations et accentuer le poids de l'expertise.

Aujourd'hui, adopter ce langage qu'est la novlangue c'est devenir pleinement consultant et avoir la posture adéquate. Il y a une socialisation par le langage et ce langage vient orienter les comportements du consultant, le formater, le mouler, le structurer.

Ce recours à la novlangue contribue à la socialisation du consultant et à son identification professionnelle en :

- Accentuant son sentiment d'appartenance à la profession tout en montrant son affiliation au groupe professionnel distinct ;
- Valorisant son expertise puisque le recours à la novlangue renforce l'autorité et la crédibilité aux yeux des clients et des pairs ;
- Créant une barrière de communication entre lui et le client, renforçant ainsi la dépendance du client à l'égard des conseils externes ;
- Montrant son appartenance à une marque professionnelle / un cabinet : chaque cabinet à son propre langage, à titre d'exemple un cabinet va dire « Practice », l'autre va parler de « Business Unit », d'autres de « Service line ». A ce sujet, j'ai pu entendre quelqu'un me dire lors de mon intégration « *Attention, on ne parle pas de practice chez nous !* » ce qui démontre une forme de langage interne avec des terminologies et acronymes propres que l'on retrouve dans la com interne notamment.

⁶⁰ Orwell, G. (2013). 1984. HarperCollins.

Agnès Vandeveldde-Rougale reprend cette notion de novlangue dans son ouvrage *La novlangue managériale*⁶¹ dans lequel elle soulève les risques liés à cette pratique langagière. Selon elle, la novlangue va tuer la pluralité dans la pensée. Ce langage, intériorisé par les consultants, devient la référence et diffuse de fait une idéologie gestionnaire libérale, en lien avec la mondialisation et la financiarisation des entreprises.

Cette forme de langage oriente les comportements et crée une sorte de « marché communicationnel » que l'on constate notamment dans les appels d'offres. En revanche, il convient de préciser qu'une contre-tendance se dessine avec la demande notamment de plus en plus affichée des entreprises envers l'utilisation du français par les cabinets.

2.2. *Système de mentorship*

Le système de mentorship fait également partie du processus d'intégration d'un consultant. Ce processus est d'autant plus important pour les jeunes consultants qui se forment alors au métier. En revanche, ce processus peut également être utile pour tout nouveau consultant intégrant un cabinet puisque chaque cabinet peut avoir ses subtilités.

Dans le cabinet X, les jeunes consultants sont souvent ce qu'on appelle en "shadow" sur des missions. Cela signifie que le jeune consultant travaille directement avec un consultant plus expérimenté sur une mission sans être identifié par le client. Il est "dans l'ombre" du consultant qui est en relation avec le client ("en *front* client"). Durant cette période, le jeune consultant peut pleinement découvrir la manière de gérer une mission client, les tâches à effectuer. Il se forme sur le terrain et peut demander à son mentor toutes les questions qu'il souhaite. En parallèle, il existe chez X un système de parrainage qui permet au jeune consultant de poser toutes les questions qu'il souhaite pour obtenir des réponses ou être orienté vers la bonne personne. Aussi, chaque nouvel arrivant dispose d'un "buddy" pendant 40 jours après son arrivée ce qui lui permet d'avoir quelqu'un sur qui se reposer. Si le rôle du parrain/marraine est fixé comme étant lié à la carrière du consultant et celui du buddy comme une personne permettant de faciliter l'intégration du consultant, ces deux personnes sont pleinement importantes pour aider le consultant à se socialiser, à apprendre les codes relatifs au métier du consultant, même s'ils ne sont pas amenés à travailler ensemble.

Tel que le souligne Daniel Benamouzig dans son article *Configurations de pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil* "Les relations hiérarchiques ne sont pas

⁶¹ Vandeveldde-Rougale, A. (2017). *La Novlangue managériale : Emprise et résistance*. Eres.

*stables, elles sont dynamiques et obéissent à un mouvement ascendant : être assistant équivaut à devenir senior, puis manager, puis associé [...]. De ce fait tout supérieur se trouve en position de mentor. Il inculque à ses subordonnés le comportement à acquérir pour progresser*⁶².

Pour conclure l'hypothèse 2, on observe une réelle dualité dans le métier de consultant entre individualisation et dépendance au groupe. En effet, si les trajectoires de carrières sont individuelles, la socialisation du consultant par le groupe est clé pour exercer le métier. En effet, un cabinet de conseil est un groupe de consultants qui s'auto-forment. On peut parler de construction identitaire basée sur le mimétisme et l'apprentissage collectif permettant à chaque consultant d'apprendre son métier et de gagner en légitimité.

Pour aller plus loin, cette reproduction des pratiques culturelles entre pairs qui se maintient et se pérennise dans le temps peut s'expliquer par l'existence de la *doxa*. La *doxa* est définie par Pierre Bourdieu en 1997 comme étant un « *ensemble de croyances fondamentales qui n'ont même pas besoin de s'affirmer sous la forme d'un dogme explicite et conscient de lui-même* ». On constate en effet que l'appartenance au champ social implique l'acceptation de sa *doxa* qui représentent l'ensemble de règles, codes, normes, type de langage qui se « naturalisent » et formatent les interprétations et la légitimité des consultants.

De fait, le groupe est essentiel pour le consultant malgré l'atomisation des parcours professionnels. Il convient également de se demander si la concurrence qui s'installe au sein du collectif en raison de l'individualisation des carrières ne permet pas finalement de créer l'émulation nécessaire à l'excellence opérationnelle qui renforce la légitimité du consultant.

⁶² Benamouzig, D. (1994). « Configurations de pouvoir et socialisation individuelles dans un cabinet de conseil », *Revue Sociologie du travail*, Dunod.

Conclusion

A travers ce mémoire de recherche j'ai pu m'intéresser aux effets de la transformation du marché du travail sur les dynamiques collectives dans le secteur du conseil. Ayant pris pour cas de transformations RH spécifiques la généralisation des nouveaux modes de travail d'une part et la montée en puissance de l'individualisation des parcours professionnels d'autre part, j'ai pu évaluer la manière dont une transformation de type structurel impacte les dynamiques collectives internes et le sentiment d'appartenance, au sein d'une équipe de consultants.

Pour mener à bien ma recherche, l'objectif de ce mémoire a été de répondre à la problématique « *Dans quelle mesure les dynamiques collectives contribuent-elles à l'engagement des collaborateurs* », à travers deux hypothèses :

- Les nouveaux modes de travail impactent le fonctionnement du collectif et le sentiment d'appartenance au groupe
- L'individualisation et la personnalisation des parcours professionnels impactent le collectif

Si l'impact de ces transformations sur les dynamiques collectives en entreprise est certain, cette recherche m'a permis d'approfondir les sujets et de comprendre les défis organisationnels qui découlent de ces situations.

Au regard de la première hypothèse, elle a été l'occasion de nuancer l'idée selon laquelle le travail à distance impacte les dynamiques collectives en raison de l'éloignement physique des acteurs, de la fragmentation que cela engendre et des conséquences sur le collectif. A travers cette recherche, l'importance de la coordination et de la gestion de la cohésion d'équipe à distance a été soulevée. In fine, le constat est le suivant : le cabinet en tant qu'organisation a su s'adapter à cette transformation extérieure « subie » (crise sanitaire, confinement et télétravail). Le changement a été géré par l'entreprise (au même titre que la majorité des entreprises du marché) et la transition a été un réel succès. Ce succès résulte notamment du fait que l'entreprise pratiquait déjà plus au moins du travail flexible par le passé et les acteurs étaient donc pour cette raison ainsi que du fait de la flexibilité du métier de consultant équipés pour travailler ainsi. Dans le cadre de cette recherche, il a été démontré que le travail à distance devient un standard pour les collaborateurs et qu'il devient même un critère de fidélisation dans certains cas. Aussi, grâce à de bons équipements, une organisation adaptée et un management en soutien, les nouveaux modes de travail peuvent être perçus comme un moyen de consolider le collectif.

Pour autant, si cela n'a pas été l'objet de cette présente recherche, la tendance du télétravail semble vouloir s'inverser. Si les pays anglosaxons étaient les plus gros consommateurs de télétravail jusqu'alors, on constate depuis peu que les entreprises reviennent de plus en plus sur son recours et que le « RTO » (return to office) devient un sigle à la mode. En effet, si les discours ont depuis la crise sanitaire promu l'inverse, les effets indésirables du télétravail sembleraient à présent s'accroître. Baisse de productivité, besoin d'interactions, problèmes d'engagement, mauvaise formation et intégration des jeunes professionnels ou encore abus du distanciel : le télétravail devient la hantise des entreprises aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. De fait, les nouveaux enjeux RH qui se dessinent tendent vers l'incitation et la coercition pour encourager le retour des salariés au bureau. Google, Meta ou encore l'entreprise Salesforce mettent en place des moyens drastiques allant jusqu'à mentionner le licenciement pour absence bureau, baisse de salaire en cas de présence inférieure à 3 jours par semaine ou encore la prise en compte des jours de présence dans l'évaluation de la performance. La digitalisation et le recours aux badges facilite cette forme de surveillance des temps de travail par l'employeur. D'autres entreprises utilisent des méthodes incitatives avec des avantages accordés aux salariés revenant au bureau notamment. Certaines entreprises remettent même en cause les open space en raison de leur aspect bruyant. En effet, grâce au télétravail les collaborateurs ont pu bénéficier d'espace de travail isolés et calmes. Cela devient ainsi un nouveau critère. Face à ces mutations soudaines, les collaborateurs ne semblent pas prêts à revenir au bureau et ce malgré les incitations de leurs employeurs ce qui crée beaucoup de frustrations.

Un nouveau défi semble donc se dessiner côté RH pour garantir le parfait équilibre entre flexibilité et productivité. La semaine de 4 jours, qui a déjà su faire parler d'elle, sera peut-être une opportunité pour mettre tout le monde d'accord.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse de ce mémoire, selon laquelle l'individualisation et la personnalisation des parcours professionnels impactent le collectif, elle a été un moyen de comprendre davantage le métier de consultant. En effet, après avoir mis en avant l'ensemble des impacts de l'individualisation des parcours sur les dynamiques collectives et le sentiment d'appartenance, un défi d'équilibre a rapidement été proposé. A nouveau, le management et les aspects structurels ont été proposés en tant que moyen de conserver le collectif. En revanche, à l'inverse de la première hypothèse dont les résultats sont encore nuancés, cette deuxième hypothèse a été franchement validée. Cette partie a été un parfait moyen d'analyser le métier de consultant et plus particulièrement le paradoxe entre individualisme et dépendance au groupe. Ainsi, les notions de mimétisme, de socialisation d'identification

collective ou encore de légitimité entre pairs ont été comprises. Cela m'a permis de me saisir de la dualité du métier entre individualisme et collectif.

Il est effectivement étonnant de voir qu'un consultant suit une trajectoire professionnelle indépendante fondée sur ses réussites personnelles quand son apprentissage du métier réside dans ses interactions avec les autres.

Ainsi, ces deux hypothèses m'ont permis de m'intéresser à deux transformations de type structurel corrélées aux dynamiques collectives c'est-à-dire aux interactions entre les acteurs de l'organisation. Ce constat peut être assimilé aux travaux de Renaud Sainsaulieu issue de sa théorie de la sociologie des organisations fondée autour du « SIC » et du « S'I'C' » (« SIC prime ») qui prouvent la corrélation entre la structure (S), les interactions (I) et la culture (C). La Structure est définie par Sainsaulieu comme tout ce qu'il y a de tangible dans l'organisation à savoir l'ensemble des règles, procédures, hiérarchies, etc. Les Interactions représentent l'ensemble des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir qui se dessinent au sein du groupe. Enfin, en ce qui concerne la Culture, elle est décrite comme étant produite par le groupe et par la somme des individualités. Il s'agit ainsi de l'identité professionnelle, de la cohésion, de l'appartenance.

Selon la théorie du SIC, l'organisation est un système dont ces trois piliers interagissent en permanence. Ainsi, ce mémoire a été l'occasion de voir comment la force d'un des piliers entraîne des réactions sur les autres piliers. En effet, qu'il s'agisse des nouveaux modes de travail ou de l'individuation des parcours professionnels, le point concerné est la Structure. Les effets découlant de ces transformations structurelles résident dans les interactions et la culture. Pour aller plus loin, il peut même être précisé que la culture propre au métier de consultant génère les interactions observées et les stratégies déployées par les acteurs telles que les stratégies de mise en visibilité ou de mimétisme.

Aussi, les deux hypothèses ont un point commun : qu'il s'agisse des nouveaux modes de travail ou de l'individualisation des parcours professionnels, ces tendances du marché du travail séparent le groupe d'individus en fragmentant le collectif par la mise à distance physique d'une part et une forme de mise en concurrence des professionnels d'autre part. Il est ainsi intéressant de voir que des stratégies collectives ont été déployées pour maintenir les interactions à distance par les consultants et garder une cohésion d'équipe. En revanche, l'apprentissage collectif est la clé de la survie du métier de consultant. Ces constats sont étonnants et rapprochent le consultant du profil de l'entrepreneur qui mène son parcours indépendamment. Pour autant le consultant reste dépendant au cabinet pour lequel il travaille puisque la structure lui garantit d'avoir des clients.

En définitive, les transformations du marché du travail mettent en péril le sentiment d'appartenance et les questions relatives à la culture d'entreprise dans le secteur du conseil du fait d'une isolation et d'une personnalisation poussée des parcours. Il convient de souligner que la structure organisationnelle y est pour beaucoup. En effet, ce mémoire a été réalisé à partir d'observations faites au sein d'un gros cabinet de conseil où le nombre de consultants est important.

Finalement, il convient de se demander si malgré le fait que les consultants semblent être atomisés, détachés du collectif, jugés sur leurs performances individuelles et motivés par leur progression personnelle, les consultants du cabinet X ne sont pas simplement tous des profils similaires. En effet, si les consultants semblent de prime abord isolés, ils suivent finalement tous les mêmes conformités. Ce qui fait le collectif des consultants du cabinet X est finalement la structure et leur appartenance au cabinet. L'appartenance à la marque prime sur l'appartenance au collectif. Il pourrait d'ailleurs être pertinent de pousser la recherche à la manière dont est construite la légitimité des consultants. Aujourd'hui, les consultants sont les ressources des cabinets mais certains noms de cabinets permettent d'enrichir le CV des consultants et leur donne plus de légitimité. Il convient ainsi de se questionner au regard du futur du conseil. Tel qu'abordé en introduction de ce mémoire, on constate une flexibilisation du marché du travail avec notamment une montée en puissance des profils indépendants. En parallèle, les cabinets de conseil généralistes tels que les big four voient les critiques à l'égard de leur performance augmenter sur le marché... Tandis que les plus petits cabinets spécialisés et souvent « out of the box » gagnent en notoriété. D'après les analyses menées, il convient de se demander si la notion de « collectif » a sa place et du sens en cabinet de conseil. Ou s'il conviendrait davantage de parler de « réseau » ?

Sitographie

- **Les nouveaux modes de travail**

[Communiqué baromètre télétravail en confinement 2020 - Newsroom Malakoff Humanis](#)

[Télétravail dans le secteur privé | Service-public.fr](#)

[Une photographie du marché du travail en 2022 - Insee Première - 1941](#)

[Une photographie du marché du travail en 2022 - Insee Première - 1941](#)

[Rémi Mangin était l'invité de Victoire Sikora dans Itinéraire Entreprise sur le plateau du Figaro. - YouTube](#)

- **Recrutement**

[Les tendances 2023 du recrutement - Pôle emploi | pole-emploi.org](#)

[Les 5 enjeux du recrutement aujourd'hui en France | MYhumanPARTNER](#)

[Recruiting Leader Resource Guide for Hybrid Onboarding \(gartner.com\)](#)

[Ghosting en Recrutement : C'est quoi ? Explication et chiffres \(culture-rh.com\)](#)

[State of the Global Workplace Report - Gallup](#)

[Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels \(GEPP\) : une fiche pratique pour tout savoir - Le Blog GERESO](#)

[ANDRH - Les Millenials et le monde du travail : recruter n'est pas jouer](#)

[ANDRH - Mémo - \[Parcours\] LinkedIn - Tendances mondiales du recrutement en 2023](#)

- **Employee centricity et expérience employé**

[ANDRH - Fidélisation et rétention des talents : soigner l'expérience collaborateur](#)

[Employee centricity : les employés au coeur de l'attention | AG Health Partner](#)

[Les chiffres clés de la RSE : les salariés en redemandent ! \(civitime.com\)](#)

- **Engagement des collaborateurs**

[Webinaire « Engagement des collaborateurs : pour en finir avec la langue de bois ! » - Le Blog GERESO](#)

[ENGAGEMENT - Encyclopædia Universalis](#)

- **L'individualisation**

[Plus d'autonomie et de liberté d'organisation du travail : les managers jouent l'individualisation contre l'individualisme \(lemonde.fr\)](#)

[L'individualisation du travail \(par Danièle Linhart\) - YouTube](#)

[Plus d'autonomie et de liberté d'organisation du travail : les managers jouent](#)

[l'individualisation contre l'individualisme \(lemonde.fr\)](#)

Bibliographie

Alter, N. (2010). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Editions La Découverte.

Benamouzig, D. (1994). « Configurations de pouvoir et socialisation individuelles dans un cabinet de conseil », *Revue Sociologie du travail*, Dunod.

Bodart, Y. (2018) « Les phénomènes de groupe », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale* (n°117-118).

Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. M@n@gement.

Cahier, M.L., Canivenc, S. (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* La Fabrique de l'Industrie

Clot, Y. (2015). *Le travail à coeur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Editions La Découverte.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Points.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977) *L'acteur et le système*. Editions du Seuil.

Crozier, M. (1994). *La société bloquée*. Éditions du Seuil.

Desmarchelier, S. L. (2021). *La petite boîte à outils du management à distance*. Dunod.

Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.

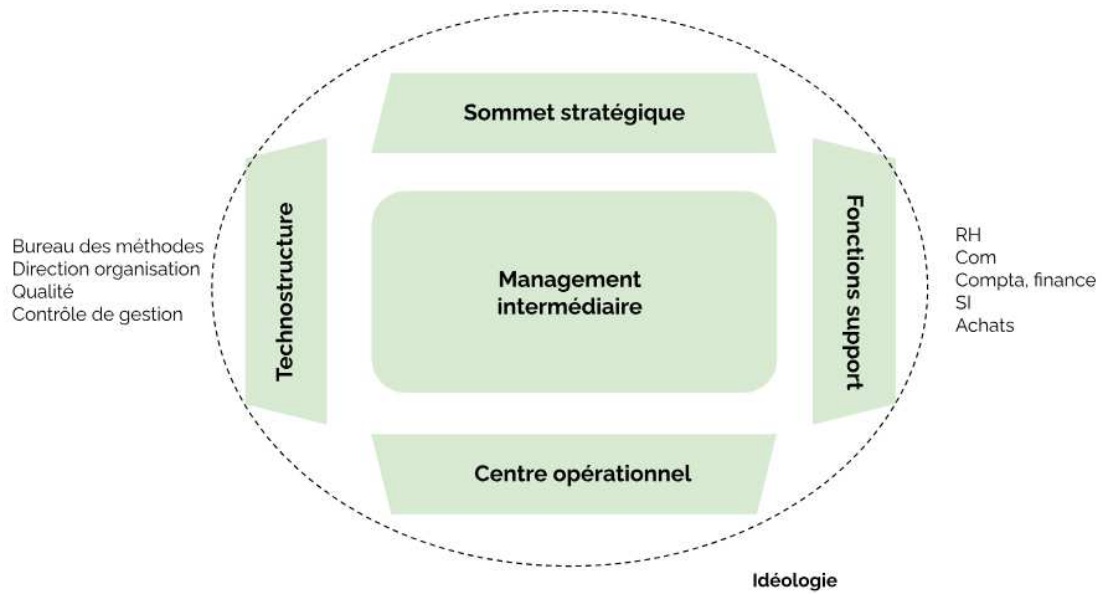
Dupuy, F. (2013). *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Points.

- Durkheim, E. (1980/1893). *De la division du travail social*. PUF.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Minuit.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations - vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.
- Lazega, E. (2015). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*. QUE SAIS-JE.
- Lewin, K. (1973). *Resolving social conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. ISBS.
- Luc, E. (2010). *Le leadership partagé : Modèle D'apprentissage Et D'actualisation*. Pum.
- Méda, D. (2010). *Le travail. une valeur en voie de disparition ?* Flammarion.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives : Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Orwell, G. (2013). 1984. HarperCollins.
- Pech T., Richer M. (2021) *La révolution du travail à distance*. Terra Nova.
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Les Presses de Sciences Po.
- Pillon, T. (2016) "Retour sur quelques modèles des bureaux de 1945 à aujourd'hui". La nouvelle revue du travail.
- Sinek, S. (2011). *Start with why : The Inspiring Million-Copy Bestseller That Will Help You Find Your Purpose*. Penguin UK.
- Vandenberghe, C. (2016) « Engagement organisationnel », *Revue Psychologie du travail et des organisations*
- Vandevelde-Rougale, A. (2017). *La Novlangue managériale : Emprise et résistance*. Eres.

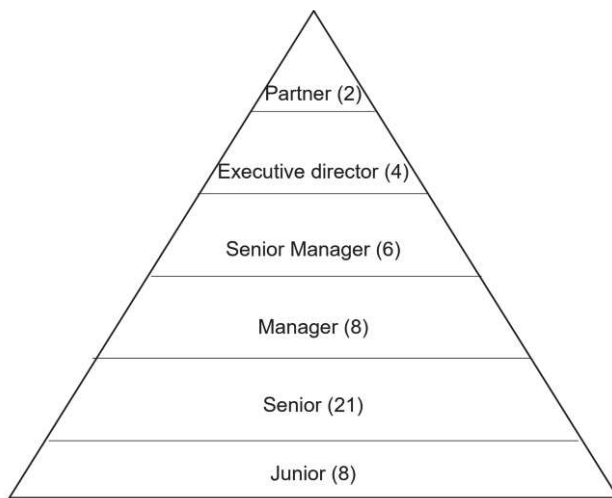
Winkin, Y. (1984). *La nouvelle Communication. textes recueillis et prés. par Yves Winkin.*

Annexes

Annexe 1 : Les 6 dimensions de la structure - Henry Mintzberg



Annexe 2 : Pyramide de l'équipe X



Pyramide de l'équipe X

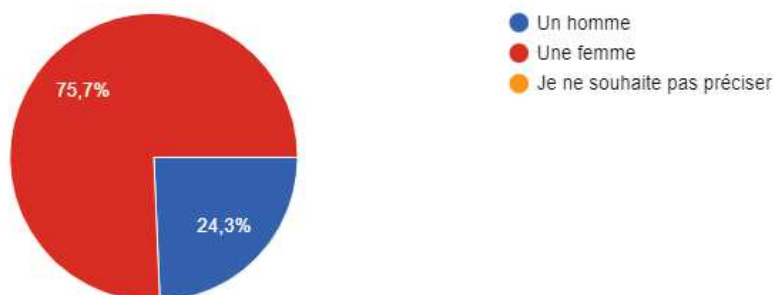
Annexe 3 : Liste des questions et résultats de l'enquête quantitative réalisée auprès de l'équipe X

Qui es-tu ?

1. Tu es

37 réponses

 Copier

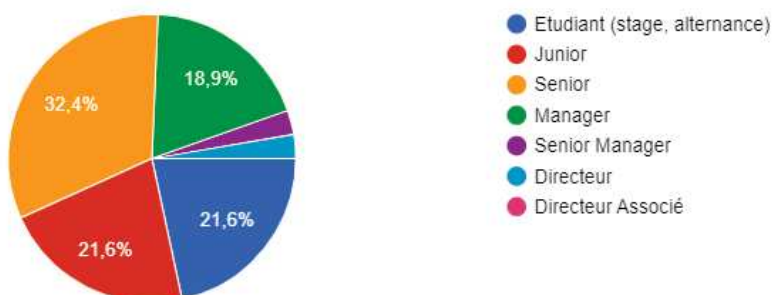


**Les réponses des questions 2 et 3 n'ont finalement pas été utiles et n'ont pas été traitées dans le cadre de la recherche*

4. Quel est ton grade actuel ?

37 réponses

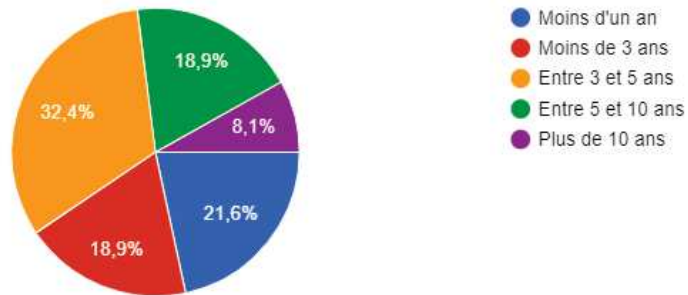
 Copier



5. Depuis combien de temps es-tu dans la vie active ?

 Copier

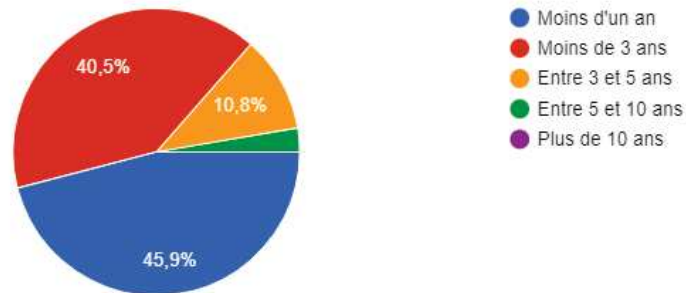
37 réponses



6. Depuis combien de temps exerces-tu dans ton entreprise actuelle ?

 Copier

37 réponses

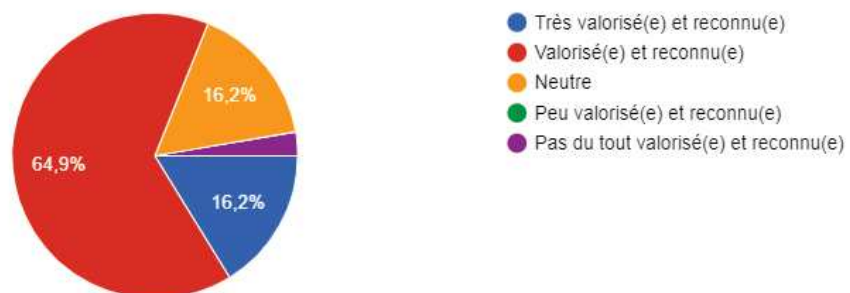


Ton rapport à l'entreprise

7. À quel point te sens-tu valorisé(e) et reconnu(e) pour tes contributions au sein de l'entreprise ?

 Copier

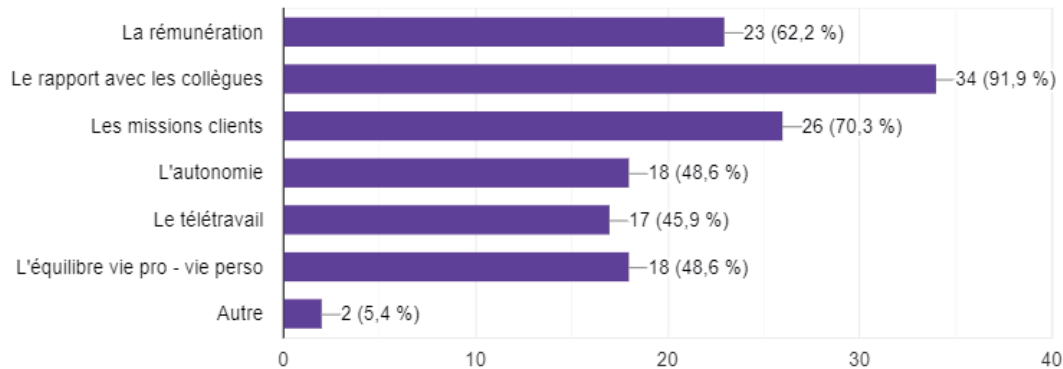
37 réponses



8. Quels sont les principaux facteurs de ton épanouissement au travail ?

 Copier

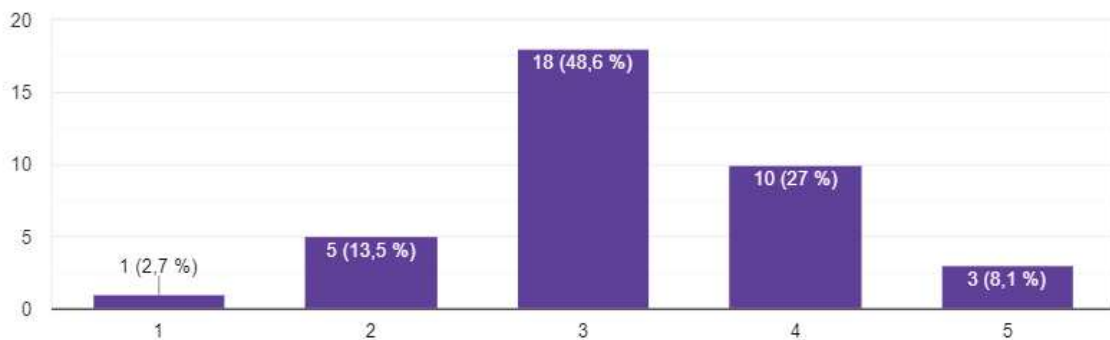
37 réponses



9. À quel point te sens-tu connecté(e) aux objectifs et à la vision globale de l'entreprise ?

 Copier

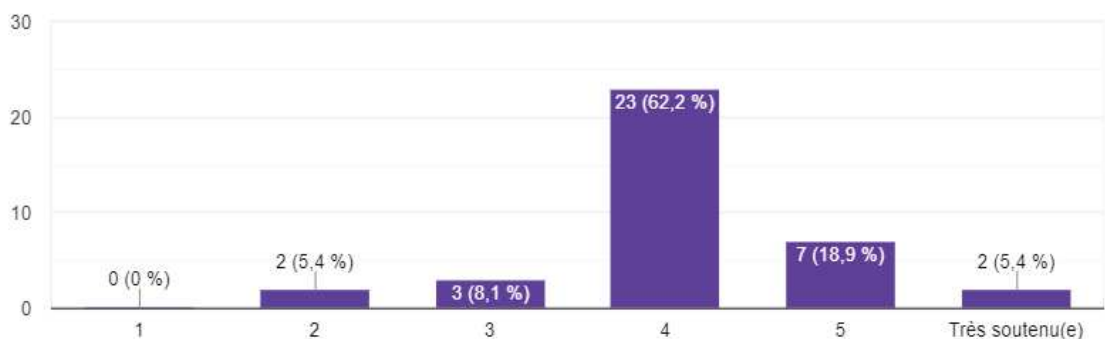
37 réponses



10. À quel point te sens-tu soutenu(e) par tes collègues dans la réalisation de tes tâches ?

 Copier

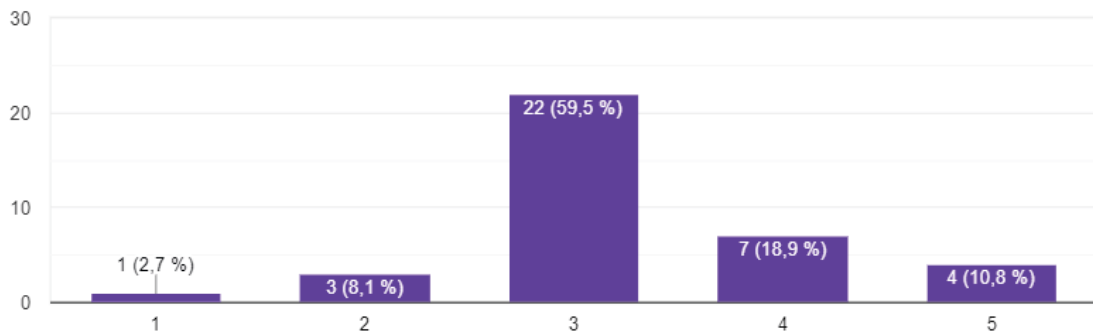
37 réponses



11. Quel terme envisages-tu pour ton expérience professionnelle actuelle ?

 Copier

37 réponses

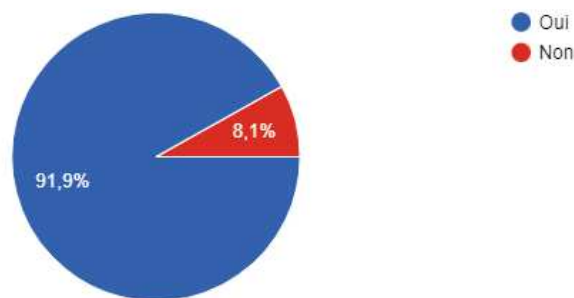


Ton rapport aux nouveaux modes de travail

12. As-tu le droit au télétravail ?

 Copier

37 réponses



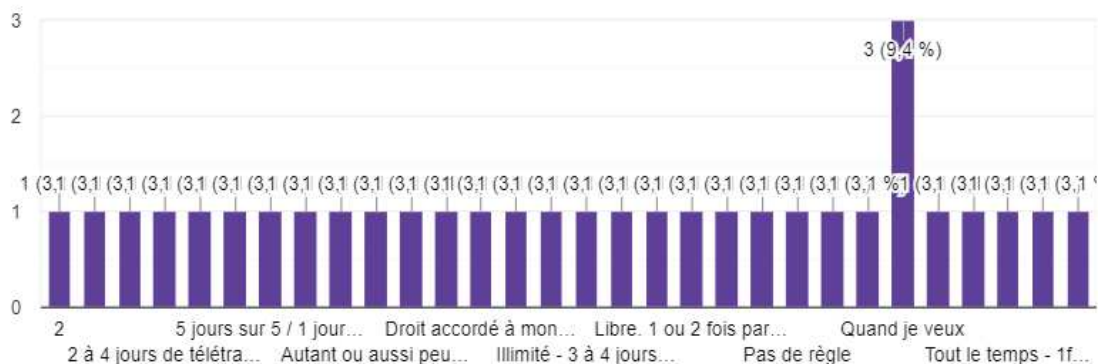
13. Si tu as le droit au télétravail :

 Copier

A quelle fréquence ce droit t'est-il accordé ?

A quelle fréquence effectues-tu du télétravail ?

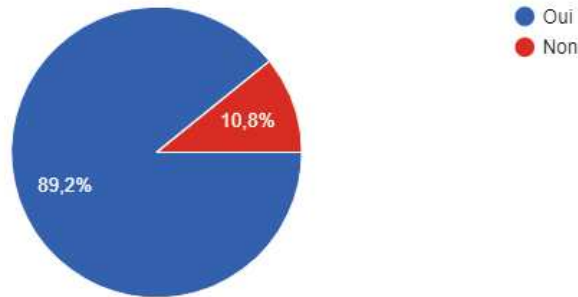
32 réponses



14. Aimes-tu le télétravail ?

[Copier](#)

37 réponses



15. Penses-tu que le flex-office et la cohésion d'équipe sont compatibles ? Pourquoi ?

[Copier](#)

37 réponses

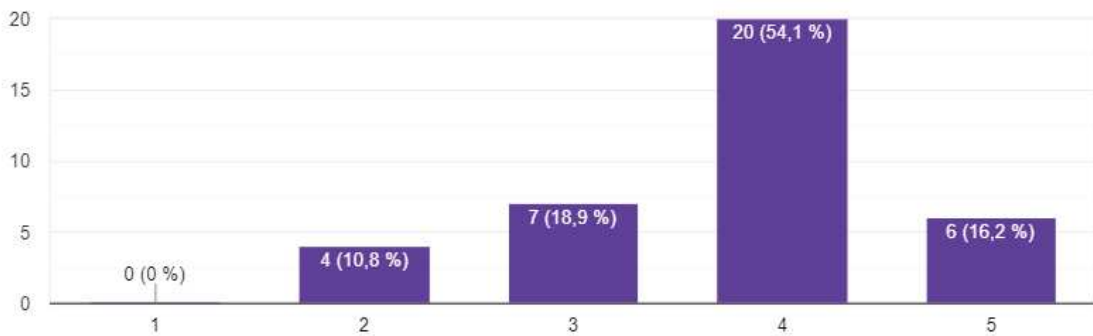


Ton rapport avec tes collègues

16. Dans quelle mesure ton entreprise actuelle met-elle en place des activités ou des initiatives pour renforcer la cohésion et la dynamique d'équipe ?

[Copier](#)

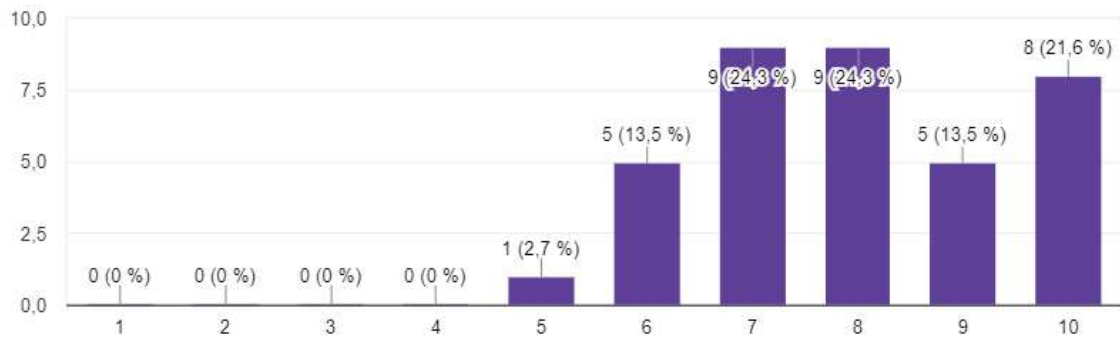
37 réponses



17. Quelle importance accordes-tu aux événements de cohésion d'équipe ? (team building, afterwork, ...)

 Copier

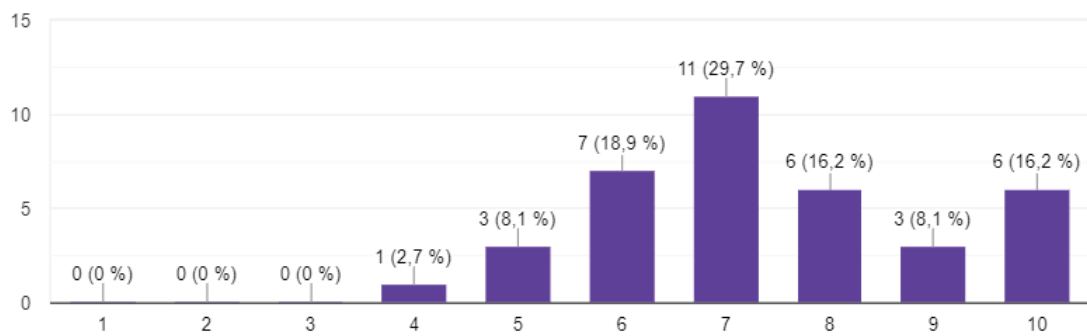
37 réponses



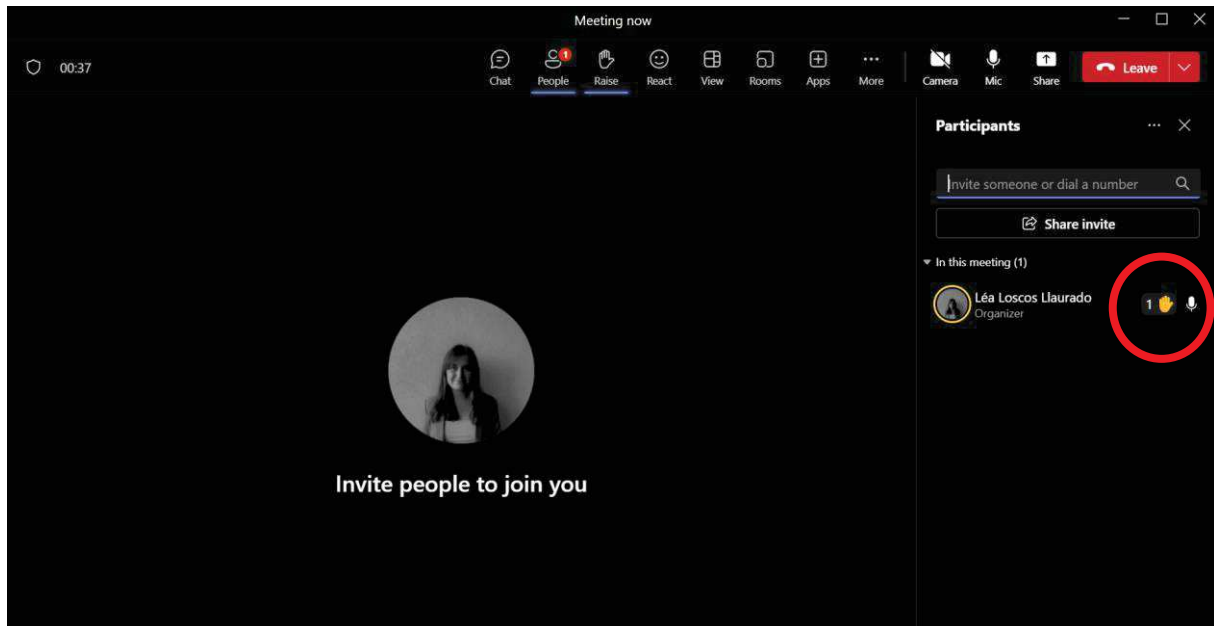
18. Quelle place occupent tes collègues dans ton quotidien professionnel ?

 Copier

37 réponses



Annexe 4 : capture écrans Teams « main levée »



Annexes : Grilles d'entretiens

1. Consultants (junior et senior)

Thème	Questions
Présentation générale	Présente-moi ton parcours, comment es-tu arrivé à ta position actuelle ?
	Qu'est ce que ça représente pour toi d'être consultant.e ? Comment décrirais-tu ton métier à quelqu'un qui n'y connais rien ?
	Qu'est-ce que ça représente pour toi de travailler chez X ?
Travail à distance	As-tu vu un avant/après Covid ?
	Selon toi, quels sont les avantages et les inconvénients du travail à distance ?
	Comment mesures-tu ta productivité et ta contribution à l'équipe à distance ?
	As-tu des difficultés à te sentir intégrée dans l'équipe ou obtenir l'information dont tu as besoin en travaillant à distance ?
	Quels sont les opportunités ou les défis spécifiques que tu identifies en travaillant à

	distance, par rapport à un environnement de travail traditionnel ?
Collectif, rapport à l'équipe	Dans quelle mesure ton équipe contribue-t-elle à ton épanouissement professionnel ?
	Qu'attends-tu du management ? (normal, à distance)
	Te sens-tu reconnue pour le travail que tu fais ?
Engagement, culture d'entreprise	Qu'est ce qui t'a motivée à venir chez X ?
	Que penses-tu du slogan du cabinet ?
	Quels sont les facteurs qui contribuent à ton niveau d'engagement ?
	Peux-tu me décrire comment s'est passé ton processus d'intégration chez X ?
Perspectives d'avenir	Comment envisages-tu le travail à distance à l'avenir ?
	Y a-t-il des compétences ou des ressources spécifiques dont tu aurais besoin pour améliorer ton expérience de travail à distance ?
	Peux-tu me décrire une de tes journées types de travail ? (mesurer la place de la collaboration)

2. Managers / Directeurs

Thème	Questions
Présentation générale	Présente-moi ton parcours, comment es-tu arrivé à ta position actuelle ?
	Qu'est-ce que ça représente pour toi d'être manager / de diriger une équipe ?
	Qu'est-ce que ça représente pour toi de travailler chez X ?

Travail à distance	Quelle évolution du management avant/après covid ? (Quelles différences entre manager à distance et en présentiel)
	Quels sont les avantages et inconvénients des nouveaux modes de travail selon toi ?
	Quels sont les principaux défis pour manager à distance ?
	Comment assurer l'engagement des collaborateurs aujourd'hui ? Comment assurer une communication, cohésion d'équipe et productivité à distance ? Quel équilibre bureau/distance ?
Carrières individualisées et collectif	Qu'est-ce que le collectif au sein de l'équipe selon toi ? Sur quoi repose-t-il ?
	Que penses-tu du phénomène d'individualisation des carrières ?
	Comment créer un collectif dans une culture d'entreprise qui promeut les récompenses individuelles ?
Engagement, culture d'entreprise	Quelles sont les valeurs du collectif ?
	Qu'est-ce qu'un bon consultant ?
Perspectives d'avenir et ouverture	Comment penses-tu que la gestion d'équipe à distance évoluera à l'avenir ?
	Quelles compétences ou qualités un manager doit-il développer pour réussir à gérer efficacement une équipe à distance ?
	Quels conseils donnerais-tu à un consultant qui débute sa carrière dans le conseil ?

3. Direction des Ressources Humaines

Thème	Questions
Présentation générale	<i>Pouvez-vous me présenter votre parcours professionnel, comment vous êtes arrivé.e à votre position actuelle ?</i>
Engagement	<i>Qu'est ce que représente l'engagement des collaborateurs pour vous ?</i>
	<i>Selon vous, quel est le principal bénéfice de l'engagement des collaborateurs en entreprise ?</i>
	<i>Quels sont les éléments mis en place chez X pour favoriser l'engagement des collaborateurs ? Y a-t-il des différences d'un service à l'autre ?</i>
	<i>Mesurez-vous l'engagement des collaborateurs chez X ? Si oui, comment et à quelle fréquence ?</i>
	<i>Quels sont les principaux obstacles à l'engagement chez X ? Et les pratiques ayant un impact positif sur l'engagement des collaborateurs chez X ?</i>
	<i>Quelles sont les 3 pratiques les plus efficaces pour améliorer l'engagement ?</i>
Travail à distance	<i>Quelle relation établissez-vous entre le smartworking et l'engagement ?</i>
Culture métier	<i>Quelle relation établissez-vous entre le métier de consultant et l'engagement ? (Notamment en raison du fort taux de turn over)</i>