



HAL
open science

La culture d'entreprise des cabinets de conseil : un facteur essentiel pour asseoir sa singularité

Tanguy Melfort

► **To cite this version:**

Tanguy Melfort. La culture d'entreprise des cabinets de conseil : un facteur essentiel pour asseoir sa singularité. Sciences de l'information et de la communication. 2023. dumas-04344503

HAL Id: dumas-04344503

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04344503>

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 culture d'entreprise des cabinets de conseil Un facteur essentiel pour asseoir sa singularité

Responsable de la mention information et communication
Professeur Pascal Froissart

Tuteur universitaire : Philippe Robert-Tanguy

Nom, prénom : MELFORT Tanguy

Promotion : 2022-2023

Soutenu le : 26/09/2023

Mention du mémoire : Bien

Remerciements

Nous tenons à remercier Philippe Robert-Tanguy, notre tuteur universitaire, pour ses conseils aussi bien sur la méthodologie, que pour ses recommandations sur certaines sources.

Dans un second temps, remercions Priscille Atteley pour ses apports et ses précieux conseils sur la rédaction et la préparation pour un travail aussi conséquent qu'est celui-ci.

Nous tenons également à remercier François-Xavier Almayrac, qui a accepté de devenir notre tuteur universitaire. Par ses analyses, nous avons pu affiner certains points sur le rendu final de cet exercice.

Bien évidemment, nous remercions le cabinet Bazerty. K, pour avoir été un formidable terrain, à la fois enrichissant et épanouissant, véritable source d'inspiration pour mes recherches.

Une pensée toute particulière pour les cinq personnes, dont nous ne citerons pas le nom pour des raisons d'anonymat, avec lesquelles je me suis entretenu. Des échanges très précieux, et sincères d'une grande aide pour compléter mes lectures

N'oublions pas le personnel du CELSA, particulièrement l'ensemble des intervenants professionnels, qui ont parfaitement orienté leur cour afin de nous donner, implicitement, toujours plus de matières, de sources, de méthodes pour la construction de ce travail. Bons nombres de nos sources ou éléments de réflexion proviennent de ce que nous avons vu au CELSA.

Nous remercions d'avance, toutes les personnes qui liront ce travail de recherche. Nous espérons sincèrement qu'il pourra servir de piste de réflexion, qu'il permettra de vous en apprendre plus sur un sujet bien connu, qu'il ouvrira au débat ou à la critique même, qu'il pourra aider le futur étudiant qui se retrouvera à ma place, qu'il suscitera des émotions, a vous d'en décider.

Simplement "Merci".

Sommaire

Remerciements.....	2
Sommaire.....	3
Introduction.....	6
I) Les cabinets de conseil : la création d'une culture d'entreprise pour l'humain, et influencée par l'humain.....	16
Introduction partielle.....	16
A) L'origine de la création d'une culture d'entreprise d'un cabinet de conseil.....	17
a) Qu'est ce qu'un consultant ?.....	17
b) Une histoire d'image.....	19
c) La culture comme adaptation au monde extérieur.....	24
d) La culture un élément "naturel".....	25
B) Une culture d'entreprise créée par l'humain.....	28
a) Bazerty. K, notre cabinet cible.....	28
b) La culture organisationnelle.....	29
c) L'organisation spatiale au service de l'apprentissage.....	31
d) Le langage comme façonnement de la culture.....	33
C) Une culture d'entreprise trop présente ?.....	37

a) Des repères spatiaux difficiles à définir.....	37
b) Un équilibre à trouver.....	41
Conclusion intermédiaire.....	44
II. Attirer le client dans un univers fortement concurrentiel, une différenciation importante mais questionnable.....	47
Introduction partielle.....	47
A) Une différenciation basée sur une forte culture pour asseoir une forte identité dans un marché concurrentiel.....	48
a) Le marché du conseil : quantitatif.....	48
b) Le marché du conseil : qualitatif.....	49
c) L'économie de la singularité.....	51
d) La culture d'entreprise : la singularité qui surpasse la stratégie.....	54
e) La singularité d'un cabinet de conseil.....	56
f) Appuie sur le propos.....	60
B) La singularité d'un cabinet : assumée sur le marché, mais face aux défis de la singularité de ses propres clients.....	61
a) Le client, un acteur essentiel du conseil.....	61
b) Le modèle éthique.....	62
c) Les dilemmes de Fleming Poulfelt.....	65

d) Réflexion personnelle.....	69
e) La conséquence des dilemmes.....	70
C) Une culture d'entreprise puissante mais questionnable.....	72
a) Une culture singulière, pas singulière.....	72
b) La singularité des d'un cabinet éclipsée par celle de ses consultants ?.....	79
Conclusion.....	83
Annexes.....	91
Bibliographie.....	154
Résumé.....	160
Mots-clés.....	160

Introduction

“Nos valeurs”, “Nos idées”, “Notre vision” parfois juste “Nous”... aujourd’hui, sur la plupart des sites web d’une entreprise, on retrouve de telles sections. Des sections élaborées en détail par des entreprises qui offrent aussi bien des prestations de services, que des biens. Mais alors que se cache-t-il derrière ces rubriques si détaillées sur le fond, soignées sur la forme, et souvent bien plus explicitées que le produit offert ? Caractérisés par des termes comme “Nous voulons...”, “Nous sommes convaincus que...”, “Chez nous...”, c’est en réalité ce qui va permettre à l’entreprise de parler d’elle-même.

Dans un marché, soit l’environnement régi par des règles, des normes juridiques ou informelles, généralement concurrentiel, dans lequel va évoluer une entreprise, celle-ci est amenée à proposer des produits ou une prestation de services similaire ou substituable à celui de ses concurrents. C’est justement ce qui va permettre de réunir des entreprises sur un même marché. Valoriser uniquement le produit ou la prestation que l’entreprise vend reviendrait à se fondre dans la masse de tous les offreurs. Pour s’extraire de la masse, l’entreprise, par cette rubrique que nous appellerons la rubrique “Nous”, va pouvoir mettre en avant sa manière de concevoir son métier, l’expérience qu’elle peut apporter à son client, ce que l’entreprise fait de positif pour le monde finalement. Lorsque nous prêtons attention à ce qui est mentionné et au design de ce genre de rubrique, c’est l’impression que nous pouvons en avoir, car c’est ce que l’entreprise cherche à nous montrer. C’est ce qui va permettre à l’entreprise de se différencier. Se différencier est un terme qui revient très souvent dans l’univers concurrentiel. Il serait réducteur de voir la différenciation sur un marché comme le simple fait de communiquer sur un ou plusieurs éléments changeant qui permet de différencier son produit par rapport à celui de ses concurrents. Sur certains marchés, et surtout les marchés qui offrent des prestations de services, la différenciation et la construction de la singularité, est ce qui va permettre de créer une interaction avec les clients ou les prospects. Nous pouvons même aller plus loin en disant que la différenciation est ce qui va permettre à une entreprise de survivre dans son univers concurrentiel. La notion de différenciation est une des étapes qui va permettre de passer d’un esprit d’entreprise à une culture d’entreprise. L’esprit d’entreprise sera plus ou moins similaire d’une entreprise à une autre sur un même marché. Par exemple, l’esprit d’entreprise chez deux entreprises spécialisées dans les assurances sera proche ; sur les compétences acquises, les outils utilisés, la charge de travail... L’organisation d’une journée de travail ne différera pas énormément chez deux entreprises concurrentes, l’entreprise n’a pas vraiment la main mise sur l’esprit d’entreprise. En revanche, la culture d’entreprise, une notion très large, est entièrement construite par l’entreprise. C’est par sa culture d’entreprise que cette dernière se veut unique. Il serait très ambitieux de donner une définition en quelque ligne de ce terme. Cependant, pour en donner une définition dans les grandes lignes, la culture d’entreprise s’apparente à des caractéristiques formelles ou informelles qui vont dicter le

fonctionnement d'une entreprise. La culture d'entreprise est ce vers quoi l'entreprise veut tendre. Dans la culture, on y retrouve des valeurs. Pour l'illustrer : "transparence", "bienveillance", "inclusif" sont des valeurs qui reviennent souvent, les valeurs sont des fondamentaux qui régissent les interactions qu'il existe dans l'entreprise. De collaborateurs à la direction, de collaborateurs à clients, de collaborateurs à collaborateurs... toute forme d'interactions. Alors nous pouvons soulever un premier paradoxe. Certaines valeurs qui composent donc une culture d'entreprise singulière, sont mises en avant par plusieurs entreprises, la culture ne serait donc pas si singulière. Mais la culture d'entreprise n'est pas uniquement composée de valeurs, plusieurs éléments vont également influencer sur la culture d'une entreprise. Le pays dans lequel elle est implantée, le caractère de ses fondateurs, son histoire, sa manière de fidéliser sa clientèle, sa manière de recruter, sa structure organisationnelle... Prenons un exemple, une PME familiale de quinze personnes qui prône la transparence dans ses valeurs, n'aura pas la même résonance que la "transparence" prônée par un grand groupe. Une même valeur peut avoir un sens particulier selon d'autres caractéristiques qui composent l'entreprise. La culture d'entreprise est un terrain de jeu qui permet aux entreprises d'affirmer une singularité difficile à montrer si on se limite au produit ou au service qu'elles nous proposent. C'est en partie cette culture que nous pouvons retrouver dans ces rubriques "nos valeurs", "nos idées"... La façon de concevoir son métier et d'appréhender toutes les sortes de relations au sein de l'entreprise, vont se regrouper dans ces sections. Ce qui peut s'apparenter à la culture d'entreprise. Il va donc en découler des pratiques, une attitude, une manière de prendre les décisions, des traditions. Reprenons un exemple, les horaires de travail, deux entreprises peuvent avoir les mêmes valeurs sur ce qui s'apparente à "l'excellence". Pourtant, pour l'une d'elles, dans ses pratiques, cette "excellence" va se manifester par des horaires fixes, de 9h à 18h, ce qui renvoie à une notion organisationnelle certainement imposée par la direction. Mais qui va tout de même contribuer à une culture d'entreprise particulière et une certaine vision de la valeur "travail". Pour l'autre entreprise, il peut y avoir des horaires plus souples, les arrivées entre 8h30 et 10h30 et un départ entre 17h30 et 19H30 par exemple, cela renvoie à la notion de rendre ses salariés plus autonomes pour choisir les horaires où ils seront plus productifs. Cela témoigne d'une autre culture d'entreprise singulière quant à la pratique et aux traditions. Dans la combinaison de tous ces facteurs qui caractérisent une culture d'entreprise, nous pouvons y voir l'un des leviers principaux pour permettre à une entreprise de se différencier. Un second élément fort à la différenciation d'une entreprise est l'identité de celle-ci. L'identité de l'entreprise, va englober plusieurs éléments matériels et visuels tels que le logo, le nom de l'entreprise, le slogan, les couleurs de sa charte graphique, la manière dont elle communique avec l'extérieur. La culture et l'identité sont des notions qui, en général, sont interconnectées pour définir la singularité d'une entreprise. Cependant, il est important de bien les dissocier. Un des points qui va fortement les différencier est la portée de ces deux éléments. Une culture comme nous l'avons présentée va surtout se manifester en interne, il m'est presque impossible de saisir la culture d'une entreprise sans y avoir travaillé, interagit avec ses employés

ou sa direction ni même sans avoir visité ses locaux. En revanche, l'identité va avoir une portée beaucoup plus tournée vers l'externe. Prenons un exemple, si nous voyons une portion de frite de couleur rouge, il s'agit d'un élément fort de l'identité d'une entreprise de restauration rapide, en revanche, cela ne me dit rien sur la culture de cette même entreprise. L'identité est un ensemble d'éléments qui va permettre à une entreprise de se faire connaître ou reconnaître par ses clients, par la presse, par le grand public. L'identité connectée à la culture sont deux facteurs de différenciation. Pour aller plus loin, nous pouvons dire que l'identité d'une entreprise est ce qui peut nous donner l'envie de se renseigner sur ses valeurs. Si nous recherchons un travail, nous visitons le site d'une entreprise, son logo, les couleurs de son site, ses photos, son utilisation de certains mots pour communiquer. Si ses éléments nous attirent, il y a de fortes chances pour que nous visitons leur rubrique "Nos valeurs" et ainsi en apprendre davantage sur leur culture. Si nous sommes amenés à postuler et à travailler pour eux, alors nous serions maintenant immergés dans leur culture. C'est par leur identité que je connais maintenant leur culture. Un autre point notable qui différencie la culture d'entreprise de l'identité d'entreprise, c'est l'évolution. Un changement de locaux, une vague de recrutement ou de licenciement, un nouveau directeur, une prise de position, autant d'éléments qui peuvent impacter, même de façon minime, la culture d'entreprise. Pas forcément les valeurs, mais l'impact peut arriver au niveau de la structure organisationnelle, des horaires, de la manière de prendre des décisions, de la politique de télétravail, ou d'autres éléments essentiels de la culture. En revanche, l'identité n'évolue que très rarement, et généralement les changements sont très conséquents. En effet, on ne change pas de logo ou de slogan tous les ans, car une bonne identité d'entreprise, va se traduire par un bon ancrage mémoriel sur le grand public.

Si nous revenons maintenant à nos rubriques que nous intitulons "Nous", elles sont en grande majorité plus explicitées sur les sites d'entreprises proposant des prestations de services. En effet, les entreprises proposant des biens tangibles peuvent appuyer leur culture d'entreprise sur ce produit. La portion de frite de couleur rouge, l'emballage de tablette de chocolat de couleur violette, des biens qui par une simple couleur ou une simple forme renvoient l'identité forte de leurs entreprises respectives. Pour les entreprises proposant des biens sur un marché dont le prix d'équilibre se fixe en fonction de l'offre et la demande, le bien doit être en grande partie porteur de toute l'identité de l'entreprise. Pour les entreprises qui proposent des prestations de services, le service, intangible et non visuel, n'est pas porteur de signes distinctifs appartenant à l'entreprise. Or, dans un service, la dimension humaine est plus forte. Il y a un contact humain entre l'entreprise et le client. Dans un achat de bien, nous achetons et repartons avec le produit, la dimension humaine ne rentre pas en compte. Pour une prestation de services, il y a la recherche d'une expérience, et la réussite dépendra du résultat obtenu suite à cette expérience mais aussi du chemin au cours de cette expérience. Chez le coiffeur, si nous sommes satisfaits de notre coupe, mais que le coiffeur n'a pas adressé un seul mot, l'expérience ne sera pas totalement réussie.

Maintenant, si nous sommes satisfaits de la coupe et que le coiffeur sait tenir une conversation divertissante, le service sera réussi. Ayant construit une interaction avec un membre du personnel, le coiffeur, au sein de leurs locaux, le salon de coiffure, il est possible d'avoir un plus grand aperçu de leur culture d'entreprise. Un élément peut venir compléter ce propos. La durée d'une expérience. Dans un salon de coiffure, elle est courte. Pour les prestations de services dont l'expérience se veut sur la continuité, la dimension de culture prend alors un tout autre sens. Les cabinets de conseil semblent avoir parfaitement intégré cette notion.

Le conseil consiste à fournir un accompagnement, généralement sur le long terme, pour apporter des recommandations sur une situation problématique rencontrée par une entreprise cliente. Dans le conseil, le client achète l'expertise d'un ou plusieurs consultants pour l'accompagner en identifiant les défis et les enjeux clé qui se cachent derrière la situation évoquée par le client. Son marché est très singulier, puisque le client n'achète pas un résultat, mais une expertise. Sur le marché du conseil, le prix ne se fixe pas en fonction de l'offre et de la demande. Le prix se fixe sur la différenciation. La différenciation étant déjà primordiale sur un grand nombre de marchés, sur le marché du conseil, elle est cruciale, puisque le prix s'opère en fonction de cette différenciation. Le marché des cabinets de conseil est divisé en plusieurs secteurs, conseil en technologie, en recrutement, en conduite du changement, en communication... Sur chacun de ses secteurs, la concurrence est très forte. La différenciation pour les cabinets de conseil est donc un élément primordial pour leur bon fonctionnement. Pourtant, la différenciation par le produit est impossible puisque sur le marché du conseil le client achète un accompagnement et non un résultat attendu par l'achat d'un produit. Un autre élément semble important, sur ce marché, se différencier par le prix est impossible. Le client achète une expertise, un positionnement, voire, une renommée. Autant de termes qui ne peuvent aller de pair avec la stratégie du "low cost". Sur le marché des cabinets de conseil, ce qui fait la valeur de l'offre, c'est le prix. Un cabinet doit tendre à se différencier pour asseoir son image de marque et proposer une valeur ajoutée forte au client. Un cabinet de conseil avec des prix très bas pourrait montrer un certain dysfonctionnement qui pourrait même faire fuir les clients, comparé à d'autres marchés. Alors, pour les cabinets de conseils, la différenciation s'opère par la combinaison d'une forte identité d'entreprise, mais surtout une forte culture d'entreprise. Revenons une dernière fois à nos rubriques "Nous", reflet de la culture d'entreprise que l'organisation souhaite communiquer sur son site web. Pour les cabinets de conseil, elles sont cette fois-ci très développées, voire, présentes dès la page d'accueil. La culture est une notion mise volontairement en avant par les cabinets de conseil.

La culture d'entreprise est un sujet dont le choix fut assez simple et évident, tant nous y sommes confrontés en permanence. La culture d'entreprise englobe un champ d'exploration non négligeable. En tant qu'alternant, nous apprenons également à l'appréhender tous les jours. Pour attirer les talents, les cabinets de conseil jouent fortement sur la différence par la combinaison de

l'identité et de la culture d'entreprise. Dès la fiche de poste, par la présentation du cabinet, la description du poste, les tournures de phrases, les pronoms utilisés ("nous recherchons un profil... " ou "tu es..."), donnent un certain nombre d'indices sur la culture de l'entreprise. La manière de recruter, qui se veut toujours de plus en plus différenciante (vidéo, cas pratique, test de rapidité, test psychologique...) donne également des informations supplémentaires. Les différences notables et parfois amusantes qu'il existe sur les différentes offres d'alternance, avaient déjà suscité des interrogations et un certain intérêt pour des thématiques en rapport avec la façon dont les organisations se construisent une culture et une identité auprès d'un public visé. Après cet intérêt manifesté, l'immersion en cabinet par l'intermédiaire de l'apprentissage est arrivée et les échanges avec les professionnels du métier se sont multipliés. L'impact de la culture était encore présent. Une observation et des pistes de réflexions envisagées très rapidement, qui ont pu orienter assez naturellement le choix de ce thème.

Ce choix s'est confirmé à la vue d'un chiffre parlant. Si l'on en croit le Syntec Conseil, une organisation professionnelle qui réunit l'ensemble des métiers du conseil. Le turn-over dans les cabinets de conseil est estimé à 15% de turn-over, ce qui signifie, qu'en moyenne, en un peu plus de trois ans, un cabinet de conseil voit son équipe changer de moitié. Beaucoup de sources s'accordent à dire que le conseil est un secteur à fort turn-over. Le turn-over est fortement influencé par des carrières généralement courtes en tant que consultant. Toujours selon le Syntec Conseil, une personne consultante le reste en moyenne cinq ou six années. Des premiers faits, pour le coup, assez proches de l'observation menée puisque dans le cabinet qui sera la cible de cette étude, nous le nommerons "Bazerty. K", sur une équipe qui était composée de sept personnes, d'une année sur l'autre, deux personnes sont parties mais cinq personnes ont rejoint l'équipe. Soit un total de dix personnes aujourd'hui avec sept profils consultants : un directeur et une directrice associés, deux profils expérimentés et trois profils plus juniors. Ainsi, les chiffres de Syntec Conseil et cette observation, démontrent le fait que les équipes sont assez changeantes. Nous allons maintenant établir un lien avec la notion de culture d'entreprise que nous avons définie plus tôt. La culture va être certes un élément très influent sur la manière de procéder d'une entreprise, mais comme nous l'avons aussi vu, la culture est amenée à évoluer dans une entreprise. Si nous prenons l'approche organisationnelle par le modèle "Structure - Interaction - Culture" des années 80 et 90, développé par Renaud Sainsaulieu, un sociologue français¹, en nous concentrant sur la relation "Interaction-Culture". Nous pouvons affirmer que les interactions entre collaborateurs d'une entreprise influent sur la culture de celle-ci. La manière de communiquer, le partage de valeurs, les rituels.... En effet, ce sont les collaborateurs qui définissent de manière formelle ou informelle l'organisation de l'équipe dans laquelle ils sont amenés à travailler et avec laquelle ils sont amenés à interagir. Avec ce postulat, un turn-over important pourrait également entraîner d'importants changements sur la culture. C'est une

¹SAINSAULIEU (Renaud). - *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. - Paris : FNSP, 1994

première théorie, que nous pouvons poser. Nous pouvons également compléter cette théorie, en s'appuyant sur des expériences observées et personnelles. Sauf premier poste, chaque collaborateur arrive avec sa propre expérience issue d'autres organisations côtoyées par le passé. Il y a généralement une phase de réadaptation importante et différente à une culture d'entreprise pour chaque collaborateur. Puisque la culture est unique et propre à chaque organisation, la réappropriation est une phase par laquelle tous les collaborateurs doivent passer. Nous le mentionnions plus tôt, la culture d'entreprise semble très forte dans les cabinets de conseils. Une autre réflexion possible qui servira également d'élément de recherche pourrait nous faire penser que la réappropriation d'une culture forte peut être plus difficile. Les réactions à la difficulté peuvent se manifester de plusieurs façons. Le refus, l'acceptation longue ou le deal. Le deal, d'un individu qui accepte de s'imprégner d'une culture d'entreprise, en contrepartie, il conserve certains éléments appréciés dans la précédente culture d'entreprise. Ses deux premières théories montreraient un lien de causalité assez fort entre facteur humain et impact sur la culture d'entreprise. De plus, il est important de rappeler que le secteur des cabinets de conseil est un secteur dans lequel le facteur humain est primordial. Contrairement à d'autres secteurs, dans le conseil, il n'y a que très peu, voire aucun facteur capital. Pas de machine, pas d'outils spécifiques pour produire, il n'y a que des humains. Les interactions sont donc grandement renforcées. Ce qui pourrait également être un début d'explication au fait que la culture soit si présente au sein des cabinets de conseils.

La culture d'un cabinet de conseil est également très visible aux yeux du client. Dans les cabinets, il existe un grand nombre d'interactions entre consultants et clients. Des clients de tout secteur, avec des cultures propres à leur organisation. Nous pouvons émettre une autre hypothèse. La culture d'entreprise d'un cabinet de conseil se confronte en permanence à celle de ses clients. Au cours d'entretiens, d'appels, de rendez-vous, d'ateliers, il y a confrontation de culture. Les consultants, par leurs recommandations, se basent sur des valeurs qui leur sont chères, mais les clients qui co-construisent le projet avec eux, se basent sur d'autres valeurs précieuses selon leurs organisations. Au cours d'observations et de rendez-vous client, il est clairement possible de remarquer cette confrontation de culture qu'il existe entre le consultant, porteur des valeurs du cabinet et le client porteur de ses propres valeurs. Le terme confrontation n'est pas utilisé de manière négative, bien qu'il peut l'être, il souligne les rencontres et les interactions entre différentes cultures. La culture d'un cabinet de conseil se heurte une nouvelle fois à un facteur humain. Beaucoup d'autres secteurs vendent des biens ou des services à des clients qui ne sont pas en situation professionnelle. C'est l'interaction entre un vendeur avec les valeurs de son organisation et un client qui généralement les acceptent pleinement. Un coiffeur ou un vendeur dans un magasin pour une marque reconnue, interagit avec un client sans confrontation de culture. Il transmet la culture de son organisation et le client y adhère ou non. Si nous n'adhérons pas à la culture des boutiques de la "marque à la pomme" alors nous n'y allons pas. Le consultant

vend des prestations à une entreprise, il y a une confrontation de culture permanente. Un aspect assez rare pour être souligné. Que ce soit par l'interaction avec les clients ou les interactions avec des collaborateurs, la culture d'entreprise doit faire face à de nombreux paramètres.

Comme nous le mentionnons plus haut dans l'introduction de notre sujet, nous partons également de l'hypothèse qui voudrait que la culture soit le facteur principal de différenciation. La différenciation par un autre moyen semble impossible, qu'elle soit par le prix ou par le produit. Le cabinet de conseil souhaite se construire une culture d'entreprise solide. Une culture très présente chez le client, en constante confrontation avec la culture de celui-ci, mais aussi une culture qui transparaît sur ses principaux outils de communication externe. Pour exercer son activité, toute entreprise présente sur un marché concurrentiel, comme l'est particulièrement celui du conseil, a le besoin de se différencier. Un besoin pour exercer son activité, mais également pour survivre. La différenciation est ce qui va permettre à un client de choisir une structure plutôt qu'une autre pour un besoin similaire. Pour fidéliser ses clients ou en attirer de nouveaux et ainsi exercer son activité, les cabinets de conseil pourraient favoriser la différenciation, par la valorisation d'une culture d'entreprise très forte et impactante pour le client. Les clients seraient attirés par les valeurs, les croyances, la manière de travailler, les méthodes d'un cabinet de conseil, plutôt qu'un prix attractif ou un résultat final. Selon cette hypothèse, les clients achètent du conseil pour l'accompagnement sur le long terme et la proximité dans la façon de penser la solution. A contrario, ils ne font pas appel à un cabinet de conseil pour avoir une réelle solution apportée par les consultants. C'est cet aspect que semble avoir saisi les cabinets de conseil. Leur manière de communiquer repose davantage sur la vision, les valeurs, les croyances et non sur des performances chiffrées, ou la présentation d'un produit phare.

Enfin, pour venir compléter le cadre de réflexion ou nuancer en partie l'hypothèse précédente, nous avons vu que le monde du conseil est un secteur dans lequel les consultants sont amenés à changer d'organisation. Que ce soit pour évoluer dans un autre cabinet, ou tout simplement pour faire un autre métier. Reprenons Bazerty. K, et découvrons-le plus en détail. Bazerty. K est un cabinet au sein d'un groupe qui partage les mêmes locaux. Il y a également Bazerty. G et Bazerty. T. L'entité Bazerty. K s'est fondé avec deux consultants associés provenant d'une autre organisation puis une autre consultante expérimentée dans le conseil a très rapidement rejoint l'aventure. En échangeant avec les membres de Bazerty. K et plus généralement les membres du groupe Bazerty, nous avons découvert que certains ont suivi les consultants ayant fondé Bazerty. K. En quittant leurs précédentes organisations, les consultants ont également embarqué avec les clients qu'ils avaient l'habitude d'accompagner. L'image du cabinet de conseil dans le regard du client passe par le consultant qui se trouve en face de lui. Dans le conseil, le client achète une prestation pour laquelle il n'a pas de résultat final attendu. Si nous achetons un paquet de gâteau, nous attendons que le gâteau soit bon, peu importe qui le fabrique (sauf en cas de polémique, ou des actions de la marque contraires à nos valeurs). Il y a l'attente d'un résultat final. Pour le conseil,

il s'agit d'un accompagnement, d'une relation, d'une méthode, pour certains d'une renommée, mais pas un résultat final. Alors, le constat que nous pouvons être amené à faire est le suivant. La volonté de différenciation du cabinet peut être caduque si le client est davantage attaché au consultant qu'au cabinet. Nous pouvons également lier cette réflexion à un facteur humain encore important. La relation humaine avec le consultant prime sur la relation avec la marque.

Nous avons plusieurs pistes de réflexions, qui serviront de fil rouge tout au long de notre mémoire. Ses différentes hypothèses servent à évaluer l'impact de la culture d'entreprise sur une structure de conseil, et inversement. À savoir, la façon dont un cabinet de conseil va rendre impactante sa propre culture d'entreprise. Une culture impactante pour ses collaborateurs dans le but d'ainsi permettre une identification assez forte. Le tout pour faire en sorte que les collaborateurs deviennent les premiers relais entre la culture d'entreprise du cabinet et les clients. Cette capacité des collaborateurs à s'imprégner de cette culture deviendra ensuite un second relais entre la culture du cabinet et le grand public. Cependant, la culture d'entreprise n'est pas naturelle, pas spontanée, elle fait l'objet d'une construction longue. Une construction impliquant toutes les parties prenantes de l'organisation. Il sera important de prendre le soin d'expliquer et développer ce processus de construction d'une culture tout au long de notre réflexion.

À partir de ce postulat, nous pouvons donc nous demander :

Dans quelle mesure le cabinet de conseil souhaite construire et valoriser une différenciation fortement marquée par une culture d'entreprise ?

Cette problématique soulève les points sur lesquels nous souhaitons nous pencher au vu des différentes hypothèses que nous avons pu observer ou grâce aux échanges menés. Nous sommes partis de l'observation de l'importance de la culture d'entreprise pour un cabinet de conseil. À partir de cette observation, il sera important d'analyser, la construction de celle-ci, ce qui la rend indispensable, la façon dont elle captée par les salariés, la façon dont ils s'en servent et à quelles fins, fait-elle l'objet de débat en interne. Nous pourrions également voir si les collaborateurs sont à l'aise ou pas avec la présence de cette culture d'entreprise. Nous avons ensuite fait le constat que la culture d'entreprise se construit pour et par le facteur humain d'une organisation. Un facteur humain très présent dans un cabinet de conseil, mais fortement soumis au turn-over. Malgré le fait que le turn-over capital semble influé sur la culture d'entreprise, le capital humain est indissociable de la pratique du conseil. Dans les organisations, les locaux, les langages, la manière de travailler, tout semble pensé pour que les individus soient au cœur de cette culture pour ainsi la façonner à leur façon. Nous partirons également du fait que la culture est l'élément principal pour asseoir sa différenciation sur le marché. Puisque la différenciation par le produit ou par le prix semble difficile, voire impossible. La culture d'un cabinet, ses valeurs, ses

missions, ses rituels est ce qui va lui permettre de se différencier dans un univers très concurrentiel. Mais la culture est le résultat de beaucoup d'éléments juxtaposés, ce qui peut être dans certains cas, lourd à porter chez un client. Elle est finalement en grande partie ce pourquoi un client fait appel au service d'un cabinet précis. Enfin, la dernière observation est le fait que le client semble davantage lié à un consultant qu'à un cabinet. Alors les efforts de différenciation que fait le cabinet pour se démarquer des concurrents en mettant en avant une culture forte, seraient menacés par le statut d'un consultant. Les clients fortement attachés et satisfaits du travail d'un consultant sont prêts à le suivre en cas de départ. Sur chacune de nos hypothèses, nous préciserons les limites de chacune afin de les challenger.

À partir de ses observations servant d'hypothèses et de base pour la suite de notre travail, plusieurs entretiens seront menés. Nos entretiens seront réalisés au sein du groupe Bazerty. Notre entité cible sera Bazerty. K dont la plupart des collaborateurs seront interviewés. Ses entretiens seront semi-directifs et seront amenés à être adaptés en fonction du profil et du poste de chaque collaborateur avec qui nous nous entretiendrons. À la fin de notre recherche, nous nous serons entretenus avec :

- Un des co-fondateurs du groupe Bazerty
- Un des directeurs associé de l'entité cible Bazerty. K
- Une senior manager de Bazerty. K
- Une consultante junior de Baerty. K
- Une prestataire externe travaillant pour le back-office de Bazerty. K
- Une senior manager de Bazerty. G (autre entité du groupe)

Le but sera de voir comment chacun voit son métier et ce qu'est un consultant. Des questions sur leur vision du métier, plus communes, seront posées. Les entretiens seront bien sûr des moments forts de notre recherche pour mener notre réflexion, mais nous accorderons également une importance toute particulière aux références littéraires qui nourriront notre réflexion et notre travail. Des ouvrages liés à la culture d'entreprise et à l'identité d'entreprise seront étudiés. Nous pourrons également consacrer une importance aux sujets liés à la différenciation et son caractère incontournable pour des fins marketings. Les ouvrages, mais également des articles et toute sortes de documentations écrites pourront également être utilisés si nous les trouvons pertinentes. Sur un sujet lié à la culture d'entreprise, nous allons également accorder une attention particulière en analysant les manières de fonctionner, les process (s'ils sont formels ou non), les échanges, l'utilisation des outils comme teams, l'analyse du quotidien, la politique du télétravail, les locaux.... Les outils de communication externe tels que le site Internet, seront également pris en compte pour éclairer nos propos.

Avec cette démarche, le but sera de donner des éléments de réponses à la problématique en se basant sur les hypothèses émises au départ. Au fil des recherches, nous pourrons ainsi affirmer, nuancer voire, démentir les hypothèses de départ. Nous pourrons également formuler de nouvelles hypothèses insoupçonnées au départ. Pour résumer très brièvement, nous voudrions comprendre si le facteur humain fortement présent dans le secteur du conseil que ce soit par les collaborateurs, l'absence de machine et les clients jouent un rôle dans la culture d'entreprise. Si "oui" alors "à quel niveau" et quelles en sont les limites ? Nous nous demanderons également comment cette culture, une fois implantée, permet de créer une différenciation sur un marché fortement concurrentiel, encore une fois, nous chercherons à en identifier les limites et notamment notre hypothèse qui veut que la culture des consultants en tant que personne soit très présente au point d'occulter celle du cabinet. Il s'agit d'un condensé très bref, mais l'objet du mémoire sera de mettre en parallèle nos recherches avec ses deux grandes hypothèses qui seront elles-mêmes divisées en sous-hypothèse.

I) Les cabinets de conseil : la création d'une culture d'entreprise pour l'humain, et influencée par l'humain

Introduction partielle

Dans cette première partie centrée sur la création d'une culture d'entreprise et les différents effets que peuvent avoir l'humain sur celle-ci, nous chercherons à trouver des éléments de réponses sur les différentes hypothèses relevées. Le premier constat, celui que la culture d'entreprise est très nettement observable au travers une structure de conseil. Pour comprendre ainsi comment et pourquoi la culture d'entreprise joue un rôle aussi important, nous poserons une première idée. Les cabinets de conseils semblent vouloir se créer une culture d'entreprise très forte. Dans cette première hypothèse, avant de voir comment les cabinets se servent de cette culture, nous analyserons d'abord le chemin qui mène à cette construction solide et à cette culture sérieusement imprégnée dans le cabinet. Nous chercherons à voir "le comment" mais aussi à comprendre "le pourquoi". Pourquoi cette culture est-elle aussi présente chez les cabinets de conseil ? Nous verrons également comment le cabinet de conseil va mettre cette culture d'entreprise à son service. Une culture créée pour et par les consultants du cabinet.

Pour rebondir sur cette idée et sur le rôle des consultants, les humains qui animent le cabinet de conseil, nous allons en émettre une seconde dans cette première partie. La culture d'entreprise est fortement influencée par le facteur humain et ses interactions. Dans une structure de conseil, les interactions sont nombreuses. Tout d'abord le fait qu'il n'y ait que très peu de machines utilisées pour produire permet une plus grande proximité entre les consultants. Une plus grande proximité au sein d'un même cabinet ou du moins un même département, pour les plus grandes structures. D'importantes interactions, pourraient donc inconsciemment influencer la création et la stabilisation d'une culture d'entreprise. Pour analyser ses interactions, il sera également important d'analyser certains éléments comme la disposition des bureaux ou encore le langage propre au monde de Bazerty. K. Un autre point aura son importance pour venir compléter cette idée. Le monde du conseil est un secteur qui compose avec un fort turn-over. En effet, comme mentionné dans l'introduction, d'une année sur l'autre, les équipes peuvent être modifiées. Les arrivées ou les départs d'une personne entraînent des modifications dans l'équipe. Des modifications fréquentes qui pourraient impacter la culture de l'entreprise. Sur notre cabinet cible, Bazerty. K, nous verrons qu'il s'agit d'un paramètre non négligeable.

Enfin, pour contrebalancer cette idée, nous verrons les potentiels risques de vouloir faire émerger une culture d'entreprise aussi forte que celle des cabinets de conseil. Peut-elle avoir un lien avec

le turn-over ? Entraîne-t-elle des déséquilibres au sein de la structure ? Nous nous poserons des questions sur les potentiels impacts négatifs de la culture d'entreprise et comment ces risques sont-ils amenés.

A) L'origine de la création d'une culture d'entreprise d'un cabinet de conseil

a) Qu'est ce qu'un consultant ?

Pour comprendre les fondements d'une culture d'entreprise d'un cabinet de conseil, nous devons tout d'abord saisir ce que font les humains au sein d'un cabinet de conseil. Pour ce faire, la question "qu'est ce qu'un consultant ?" a donc été posée aux différentes personnes interviewées au sein de Bazerty K.

Commençons par un premier élément de réponse mentionné par une consultante junior qui est "psychologue du travail" de par son diplôme. Il s'agit de sa première expérience dans un cabinet de conseil. Avant d'être définissable par son métier, le consultant est avant tout "une posture"², il est amené à avoir des postures "différentes selon le client et le mission". Le consultant doit avoir une capacité "d'écoute"² mais aussi "de production" pour répondre aux attentes du client. Le consultant peut être amené à faire de la production en tout genre comme les slides "qui font partie de notre [ndlr : celui du consultant] travail"². Pour notre interviewée, le consultant doit "créer un mouvement nécessaire à un changement, à une évolution"². Le consultant doit savoir "poser les questions pour faire évoluer le travail au moment opportun"² c'est un mélange entre celui "qui écoute et celui qui tape dans la fourmilière"². Le consultant doit savoir "prendre du recul et avoir une vision plus macro, plus que [les] clients parce qu'ils sont trop la tête dans le guidon"². De plus, le caractère "adaptable"² du consultant est également mentionné, car "les manières de travailler ne sont jamais les mêmes"², il peut "changer d'organisation toutes les heures"² en fonction de son emploi du temps.

Afin de compléter cette définition, nous allons voir cette fois-ci les points mentionnés par une consultante senior avec un bagage de quinze années d'expérience dans le domaine du conseil. A noter que par sa grande expérience, mon interlocutrice a connu quatre cabinets de conseil avec des rôles quelque peu différents à chaque fois. D'un cabinet avec des clients du Cac40 à un cabinet plus orienté innovation start-up en passant par un cabinet axé leadership et top management. Elle précise tout d'abord ne pas avoir "une définition classique du consultant"³, en justifiant cela par le fait qu'elle a "toujours fuit les gros cabinet"³, elle n'a "jamais voulu en faire partie"³. Nous retrouvons la notion d'écoute qui est également présente, tout en y ajoutant plusieurs éléments. Le consultant doit tout d'abord "comprendre les enjeux de son client"³. Le

² Annexe n°1

³ Annexe n°2

consultant doit donc comprendre les enjeux et il doit également savoir faire preuve “d'empathie”³ pour se mettre à la place du client. Autre qualité citée, le consultant doit “y aller prudemment au début, parce qu'on [ndlr : les consultants] a souvent des clients à rassurer et à accompagner dès le départ”⁴. Concernant son apport, le consultant doit “aller chercher l'intelligence chez le client”⁴. Le consultant “va chercher les bons leviers, les bonnes méthodes pour mettre en mouvement la dynamique ou répondre à une thématique et apporter des clés de réponses”⁴. Mais le consultant “n'arrive pas avec les réponses”⁴. La notion d'incarner et mettre en mouvement sont également des notions qui revenaient sous d'autres mots dans la définition de notre consultant junior. Le fait que le consultant est un accompagnateur, un co-constructeur et non pas une personne qui va apporter les réponses toutes faites est également un point soulevé au cours des interviews. Le consultant a le droit de dire “je ne sais pas”⁵.

Pour commencer cette partie définition, nous avons souhaité, nous baser sur deux définitions de deux consultantes récemment arrivées à Bazerty. K, l'une débutant dans la profession et l'autre avec une grande expérience. Le but était de partir sur des bases assez neutres, moins imprégnées que les consultants qui sont depuis plusieurs années chez Bazerty, mais aussi comparer la vision du métier entre une consultante sortie d'études il y a un an et une autre consultante avec un portefeuille client conséquent à son actif.

Pour l'un des fondateurs du groupe Bazerty, le consultant de Bazerty doit être “QI + QE” c'est-à-dire avoir “le quotient intellectuel et le quotient émotionnel”, le quotient intellectuel pour la dimension de “comprendre et rentrer dans le fond des problèmes des clients, [...]comprendre l'entreprise, comment elle fonctionne”, la dimension quotient émotionnel prend en compte “les qualités, les soft skills”. Un consultant QI va rendre “un rapport de bonne qualité, bien écrit” et le consultant QI + QE “va être capable de venir dans COMEX pour défendre son rapport et animer une séance de travail en traitant les enjeux politiques, humains de la réunion”. Le consultant de Bazerty doit “faire prendre des décisions à un groupe de personnes” qui ont des “hautes décisions de pouvoir”. Le QE d'un consultant de Bazerty, sert à faire prendre des décisions. Pour cela, il doit comprendre “qui est qui, qui est contre qui, quels sont les intérêts de chacun” pour réussir à créer les conditions d'un alignement et faire en sorte qu'une décision soit prise”. Le consultant de Bazerty sous la formule “QI + QE” produit deux types de valeurs ajoutées. Le livrable par son QI et l'alignement d'un collectif par son QE. Le consultant de Bazerty, c'est aussi une notion de collectif. Pour garantir un accompagnement sur plusieurs aspects, les consultants doivent favoriser “un collectif pour accompagner les clients sur le fond des dossiers, mais aussi sur les processus qui permettent de créer de l'engagement”. Le groupe Bazerty a la particularité d'être un cabinet de conseil et de formation et pour assurer ce collectif le consultant de Bazerty peut s'appuyer sur des personnes qui proviennent “du conseil en stratégie, du learning, du coaching...” afin “d'assembler ses compétences”. Le consultant de Bazerty propose un processus et réfléchit à la meilleure pédagogie pour le faire appliquer tout en “créant les conditions d'engagement”.

⁴ Annexe n°2

⁵ Annexe n°1

Dans l'ensemble, les définitions sont bien plus centrées sur les compétences et les qualités du consultant ou la relation qu'il entretient avec le client. Ainsi, le consultant semble bien plus souvent appréhendé par ce qu'il est et ce qu'il représente pour le client que par ce qu'il fait et ce qu'il produit au sens premier du terme. Le consultant, au regard de nos interviews, est une image qu'il reflète : "une posture", "celui qui va chercher l'intelligence chez le client" ou le facilitateur "pour faire converger tout le monde". Cela ne veut pas dire que le consultant ne produit pas. Mais si nous reprenons nos entretiens, lorsque nous écoutons le parcours de notre consultante expérimentée, par exemple, les missions du consultant sont très variées ce qui limite la définition stricte des actions du consultant. Sur l'ensemble des personnes interviewées, toutes mentionnent le fait que le consultant doit être "adaptable", car ses missions sont nombreuses et parfois disparates.

Une autre similitude qui peut paraître anodine, mais qui ne l'est pourtant pas, est le fait que les définitions données par le consultant sur le consultant sont valorisantes et positives. Nous pouvons y voir quelque chose de normal, car il est difficile de donner une définition qui ne valorise pas notre profession. Pourtant, c'est bien dans la manière de concevoir le consultant que la définition tend à être valorisante. En observant, le travail du consultant au quotidien, en s'arrêtant uniquement à ce que le consultant produit ou propose à son client, la définition serait plutôt neutre sans un apport vraiment valorisant. En insistant davantage sur les "bienfaits" du consultant sur le conseil et sur ses qualités, la définition devient plus valorisante. "Des clients à rassurer", "qui ont la tête dans le guidon", "qui fait preuve d'empathie", "qui fait preuve d'écoute"... autant de citations, par l'ensemble des consultants et consultantes interviewées, qui montrent le côté valorisant du consultant. Simplement à partir de cela, nous pouvons déjà y voir les premières bribes de la construction d'une certaine culture.

b) Une histoire d'image

Pourquoi insistons-nous sur ce côté "valorisant" ? Selon plusieurs ouvrages ou articles d'auteurs, il est possible d'y voir que le secteur du conseil n'a pas toujours joui d'une réputation valorisante, et ce, pour différentes raisons.

Commençons par un premier article. Un article écrit par Patrick Gilbert, psychologue et Antoine Lecestre, auteur. Dans un article paru en 2008 au nom de "*Penser le conseil en management*" dans la revue "*Le Journal des psychologues*", nous pouvons lire que les cabinets de conseil apparaissent souvent "comme une chose en soi, un peu glacée"⁶ et les consultants comme "des agents désincarnés, appliquant, selon les principes d'une ingénierie universaliste"⁶. Le tout est donc utilisé pour qualifier les cabinets de conseils comme une "entité finale sans épaisseur

⁶ GILBERT (Patrick) et LECESTRE (Antoine). - *Penser le conseil en management - Le Journal des psychologues*, 2008/8 (n°261). - p 68 - 71

humaine”⁶. Précisons qu’il ne s’agit pas de la vision des auteurs. Dans le premier paragraphe de cet article, le but est de montrer que les cabinets de conseils peuvent être décriés, l’approche habituelle est souvent normative et les consultants sont jugés au même titre que les cabinets de conseils auxquels ils appartiennent. Le cabinet de conseil est jugé très impersonnel, le consultant comme une personne qui applique des méthodes déjà existantes et les clients sont des entités abstraites sans influence sur le consultant. C’est une approche très représentée pour les auteurs. Rappelons que l’article date de 2008, alors il est important de noter que le contexte à quelque peu évolué.

Il en reste néanmoins pertinent pour la définition du consultant, car la vision des auteurs est tout autre. Le secteur du conseil, selon les auteurs, doit être analysé dans sa globalité. Si la pratique est analysée ainsi, le consultant est vu comme une personne dont la pratique sera de “bien définir ce qui fera l’objet de l’intervention ou conseil, la commande”⁷. Il sait que le client peut avoir une idée hâtive du problème à traiter ou ne pas avoir toutes les informations nécessaires. Le consultant préfère ne pas se laisser enfermer dans “les idées hâtives”⁷ que peuvent avoir les clients. Son rôle et son objet d’intervention se base sur une demande qui demande clarification. Si le client fait une demande auprès d’un cabinet de conseil c’est qu’il n’a pas eu la possibilité de rassembler toutes les informations. Plus tard, dans la définition de l’auteur nous retrouverons le terme de “posture”, la posture “d’expert”⁷ et celle de “facilitateur”⁷. Nous pouvons y voir un vrai lien avec les définitions apportées par les consultants de Bazerty. K. Le consultant est également un métier dans lequel il faut faire des choix, le choix d’une posture à adopter concernant l’approche qu’il souhaite avoir vis-à-vis du problème énoncé. Nous pouvons également y faire un parallèle avec la prise de recul énoncée par les consultants de Bazerty. K. Rappelons encore une fois que ce qui est intéressant hormis les points communs entre cette vision du rôle de consultant et celle des consultants de Bazerty, c’est également le fait que les auteurs soulignent que le conseil est un secteur qui peut être mal appréhendé et étiqueté.

Poursuivons avec un article plus critique sur les consultants Patrice Stern, Professeur à ESCP Europe et Directeur scientifique de l’Executive Mastère Spécialisé en Business Consulting, le consultant est vu comme un “surhomme”. Dans l’article “*Risques et fantasmes du métier de consultant*” paru dans la revue “*l’Expansion Management Review*” parue en 2014, l’auteur définit le consultant en cinq points majeurs, qui montrent encore une fois que le métier de consultant souffre parfois de stéréotypes, étiquetages ou juste d’une mauvaise image aux yeux de certaines personnes.

Premier point, selon Patrice Stern, le consultant est un “sur-homme”⁸ du fait qu’il soit “capable de résoudre un problème que l’entreprise et ses cadres ne sont pas capables de surmonter”⁸. Il

⁷ GILBERT (Patrick) et LECESTRE (Antoine). - *Penser le conseil en management - Le Journal des psychologues*, 2008/8 (n°261). - p 68 - 71

⁸ STERN (Patrice). - *Risques et fantasmes du métier de consultant - L’expansion Management Review*, 2014/4 (n°155). - p 98 - 104

justifie de manière ironique que les consultants sont légitimes et “respectables”⁸ dans leur travail, celui de “sauveur”⁹, juste en étant “diplômé d’une grande école”⁹. Second point, le terme “client” revient énormément, en exposant la notion du Syndrome “Baron de Coubertin”, l’auteur cherche à démontrer que la relation entre le client et le consultant est basée sur la performance et l’excellence. Une relation dans laquelle le consultant serait persuadé de ses propres compétences et de sa propre force. Il reprend d’ailleurs des slogans tels que “ensemble nous ne pouvons que réussir”⁹ ou encore “nous sommes les meilleurs”⁹. Dans cette relation, le client n’aurait d’autre choix que de croire qu’il ne deviendra que meilleur grâce au consultant. En troisième lieu, il évoque le “niveau d’angoisse”⁹, nous passerons rapidement dessus, car le terme est plutôt explicite. L’auteur précise que le client paye le consultant pour travailler “dix-douze heures par jour”⁹ avec des “rapports à taper le soir et le week-end”⁹. Un niveau d’angoisse lié à une charge de travail trop conséquente. Le sentiment d’imposture est ensuite évoqué. Sur ce point-là, on se pose la question de “suis-je vraiment capable [ndlr: en tant que consultant] de relever le défi, ne m’a-t-on pas survendu ?”⁹. Le consultant, est-il vraiment capable de résoudre tous les défis imposés par le client ? Même s’il n’en est pas capable, selon l’auteur, le consultant peut opter pour la stratégie d’utiliser un langage qui peut être trompeur et masquer la réalité derrière des formulations ambiguës et peu claires pour le client. Il donne l’exemple d’une “réforme de structure”⁹ qui en réalité signifie “amputation du droit social”⁹. Pour terminer, il évoque la “double évaluation” que nous pouvons corréler au troisième point, celui de l’angoisse. Dans cette dernière partie, il évoque le fait que le consultant est évalué en interne par son manager avec la culture “feed-back” très présente dans ce secteur. Mais également par le client qui fera un retour via des fiches d’évaluations. Le client donne ainsi son évaluation sur la posture, l’implication, la motivation…

Mentionnons également qu’au cours de l’article nous apprenons que Patrice Stern est un consultant repentant. Ce qui est d’autant plus intéressant, car il s’agit de la vision d’une personne ayant côtoyé des cabinets de conseil. Nous avons ici une définition bien moins valorisante de ce qu’est un consultant, pour résumer une personne qui possède une grande charge de travail et la nature même, consiste à trouver des solutions à tout problème. Une charge de travail qui lui provoque une réelle source d’angoisse, une source d’angoisse due à une relation avec le client uniquement basée sur la culture de la performance et de l’excellence.

Ce qui est intéressant, c’est le fait de voir que si nous reprenons les définitions des consultants de Bazerty. K, nous pouvons trouver des allusions à ce genre de définition. Par exemple, au cours des entretiens, nous pouvons entendre “ils [ndlr : les managers] respectent vachement le fait qu’on a une vie à côté”¹⁰, “je n’ai pas une définition classique du consultant”¹¹, “nous ne sommes pas comme les consultants qui arrivent avec des solutions toutes faites”¹¹. Quelques exemples parmi tant d’autres que nous avons pu relever. C’est en voulant marquer un clivage avec “l’image

⁹ STERN (Patrice). - *Risques et fantasmes du métier de consultant - L’expansion Management Review*, 2014/4 (n°155). - p 98 - 104

¹⁰ Annexe n°1

¹¹ Annexe n°2

classique” du consultant, celui “ à qui le client demande de démontrer que $2+2= 5$ et qui va le démontrer pour obéir au client et bien faire son travail” pour reprendre les termes d’un des fondateurs du groupe, qu’un cabinet va tenter de démontrer sa vision, sa définition du métier, appartenant à sa propre culture. Dans les interviews, il y a énormément d’allusion au fait qu’il y a une certaine prise de conscience sur le fait que les cabinets de conseil sont bien identifiés comme des structures synonymes d’angoisse, d’excellence et d’imposture. Le but des consultants ayant pris conscience de cela est justement de se défaire de cette image. Dans chaque définition valorisante donnée par un consultant sur son métier, il y avait une allusion aux stéréotypes négatifs et visiblement bien connus sur le monde du conseil. Les consultants, en définissant leur métier, semblent montrer qu’ils prônent telles valeurs, ou une telle manière de faire pour ainsi rompre avec l’image pesant qu’ont les cabinets de conseils. La définition et l’article de Patrice Stern semblent être un condensé de tout ce dont les consultants de Bazerty. K ont bien conscience de l’image du métier. C’est justement avec cette image négative que souhaite rompre les cabinets et les consultants qui ont conscience de cette image. Plus récemment, en 2015, Isabel Boni-Le Goff, maîtresse de conférence en sociologie dans un texte intitulé “*A quoi servent les bureaux des cabinets de conseil ?*”, extraite de la revue “*Genèses*”, nous pouvons y lire une autre vision du consultant. Dans cette revue, le monde du conseil est décrit comme un domaine composé de “cols blancs, formés dans des filières élitaires”¹². Le monde des consultants appartient à un “groupe social hybride composé de salariés et de patrons issus du salariat, à très hauts revenus”¹⁵. L’intérêt de compléter notre analyse avec cet article est de voir que dans sa globalité le milieu du conseil est un secteur avec des nombreuses étiquettes. Malgré le nombre de cabinets de conseil qui voient le jour, les cabinets de conseil restent étiquetés comme des endroits avec très peu de singularité, très élitistes, voire assez méprisants à cause du statut social ou du diplôme des consultants. Créant ainsi une position d’imposteur pour reprendre les termes de Patrice Stern. Pour illustrer ses “images bien connues” que nous évoquons sur les cabinets de conseil, nous aimerions mentionner une bande dessinée écrite par François-Xavier Chenevat dit Fix, qui à la manière de Patrice Stern est un consultant repentir. “*Chief Bullshit Officer*” est paru en 2022. Dans cette bande dessinée, nous suivons la vie d’entreprise de Léonce un manager cadre entouré de son équipe. Allant du collaborateur “tire-au-flanc”, au jeune rempli de bonnes volontés, mais jamais récompensé, en passant par une collaboratrice compétente, mais dans l’ombre de ceux “qui parlent plus fort”, chaque collaborateur reprend des traits de caractère que nous pouvons tous être amenés à rencontrer si nous exerçons un métier de bureau. Le directeur dépassé par les termes techniques, subtilement mégalomane et autoritaire quand il le faut, et son fidèle adjoint directeur administratif, que nous pouvons qualifier de monomaniacque et adorateur de “réduction budgétaire”, sont également présents dans cette bande dessinée. Des personnages bien caricaturaux mis en scène dans des situations qui le sont tout autant. Réunions interminables ou

¹² BONI-LE GOFF (Isabel). - *À quoi servent les bureaux des cabinets de conseil ? - Genèses*, 2015/2 (n°99). - p 48 - 68

inutiles, “les joies” du télétravail, une journée de travail qui se résume à lire des mails, une équipe qui ne se connaît pas et ne s’écoute pas ou encore l’utilisation d’un jargon compris uniquement par celui qui l’utilise, sont les situations présentées dans cette bande dessinée. Il est important de rappeler que l’auteur est un ancien consultant, les cabinets de conseil sont donc naturellement ciblés par cette vision satirique de la “vie de bureau”. A partir de ce postulat, il est possible de confirmer encore un peu plus l’image stéréotypée qui est liée au cabinet de conseil. A noter que “*Chief Bullshit Officer*” est disponible dans la bibliothèque de notre cabinet cible, Bazerty. K. Cela permet de démontrer, que les consultants des Bazerty. K, ont pleinement conscience de cette image caricaturale qu’il existe sur les cabinets de conseil et qu’il y a une certaine prise de recul et une force pour tourner cette satire en autodérision chez Bazerty. K.

Au cours de nos entretiens, nous avons découvert qu’un collaborateur interviewé a fait de la culture d’entreprise, un sujet de prédilection. “J’ai toujours travaillé sur ce sujet, on était [ndlr: dans son ancien cabinet] vraiment les premiers à parler de culture, à parler des croyances freinantes et aidantes.”¹³, a-t-on pu entendre au cours de l’entretien. D’ailleurs, lorsque que la question, “Quelle est l’une de tes missions les plus marquantes ?” Sa réponse fut sans grande hésitation, “la facilitation d’ateliers et de séminaires autour de la culture et des valeurs”¹³ pour un grand groupe réunissant des collaborateurs de plusieurs pays. La mission a duré une année. Alors, le sujet de la culture est donc assez venu naturellement au cours de cet entretien et même des autres entretiens, sans forcément que le terme “culture” ne soit mentionné dans la question. Pour notre consultante spécialiste du sujet, la culture d’entreprise est d’autant plus un sujet d’actualité car “une entreprise, c’est un organisme vivant”¹³. Le vivant par définition est un aspect qui est amené à évoluer au fil du temps. “C’est par l’évolution des choses qu’on se limite plus et heureusement au système”¹³ et “à tout ce qui faisait la rigidité de l’entreprise”¹³. Le système et la rigidité peuvent également faire référence aux images que nous avons sur les cabinets de conseil, un endroit “un peu glacée” pour reprendre les termes d’Antoine Lecestre. Nous pouvons donc y voir la construction et la considération d’une culture comme une rupture ou une réponse aux images stéréotypées, voire, néfastes pour les cabinets de conseil. Dans les propos, le terme “rigidité” fait écho sur une certaine prise de conscience. La “rigidité, doit être un terme qui n’est plus associé aux cabinets de conseil. On “commence à comprendre que maintenant, il va falloir intégrer la dimension humaine”¹³. Effectivement, le terme rigidité se met naturellement en opposition avec l’inclusion de la dimension humaine. La construction et la valorisation d’une culture interviendrait donc dans le but d’intégrer la dimension humaine. Nous pourrions voir la culture d’une entreprise comme l’élément qui va permettre aux humains d’une entreprise de s’affirmer et finalement retrouver une place qui semblait s’être noyée dans toute la “rigidité” de l’organisation dans tous les sens du terme. Surtout quand cette rigidité est forte ou paraît forte si l’on en croit les images sur les cabinets de conseil. Nous pouvons y voir le fait que les consultants vont donc, grâce à la

¹³ Annexe n°2

culture s'affirmer en tant que consultant et ainsi avoir une définition valorisante de leur métier surpassant ainsi la rigidité qui cache la dimension humaine.

c) La culture comme adaptation au monde extérieur

Pour rebondir sur cette incorporation d'une culture au sein des entreprises, parlons d'un auteur clé qui a largement popularisé cette notion. Il s'agit d'Edgar Schein. Edgar Schein était un sociologue américain et professeur de psychologie organisationnelle et de gestion au Massachusetts Institute of Technology de Cambridge. En 1985, il publie "*Organizational culture and leadership*". Ce qui est intéressant dans cet ouvrage, est la question de l'origine de la création de cette culture. Selon Schein, elle peut venir de problèmes d'adaptation externe. "Ainsi, la culture peut être considérée comme : une manière dont elle apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne."¹⁴, pouvons-nous lire dans son ouvrage. Pour Edgar Schein, la culture d'entreprise est basée sur le concept anthropologique de la culture. Selon sa vision, cette approche offre la meilleure approche pour étudier ce qui se passe dans les groupes et dans les organisations. La culture est une propriété des groupes et peut être considérée comme un apprentissage cumulé qu'un groupe donné a acquis au cours de son histoire. Concernant son origine, pour Schein, la volonté de se créer une culture peut provenir d'un problème d'adaptation au monde externe. Il est possible de voir cette création d'une culture, comme réponse à une difficulté d'adaptation par rapport au regard extérieur qui porte certains jugements de valeurs sur l'environnement des cabinets de conseils. Aujourd'hui, Bazerty. K comme le groupe Bazerty, mais aussi de manière plus générale, les autres cabinets de conseil, misent sur une culture forte et partagée, pour "affronter" et se développer une certaine forme de non conformité aux images négatives sur le métier de consultants.

Cette notion fut évoquée au cours de plusieurs entretiens réalisés en interne. L'image générale des cabinets de conseil dans leur globalité semble largement influencée par celle des "Big 4", c'est-à-dire une image avec "beaucoup de surcharge de travail, où c'est hyper normé et hyper processé"¹⁵, dans ce genre de cabinet on va "très vite devoir remplir des tableaux quasiment à l'heure ou à la mi-journée"¹⁸, pour reprendre les termes, relevés au cours d'un entretien avec l'un des directeurs associés de Bazerty.K. C'est par l'influence des cabinets de conseil type "Big 4", jugés ainsi, que les cabinets de conseil dans leur généralité ont une "image pas totalement usurpée"¹⁸. Le livre "*Faut-il libérer l'entreprise ?*", paru en 2016, écrit par Gilles Verrier ancien DRH et Nicolas Bourgeois, ancien consultant, cette notion de culture d'entreprise impactante pour "rompre avec l'image de l'héritage taylorisme"¹⁶ est également présentée. La culture d'entreprise comme une carapace pour se mettre en opposition avec une image négative que l'on a du monde de l'entreprise, à savoir le taylorisme. Bien que le taylorisme ne concerne pas directement les

¹⁴ SCHEIN (Edgar). - *Organizational Culture - Sloan School of Management, MI, 1988*

¹⁵ Annexe n°3

¹⁶ VERRIER (Gilles) et BOURGEOIS (Nicolas). - *Faut-il libérer l'entreprise ?*. - Edition : Dunod, 2016

cabinets de conseil, il est important de remarquer que cet exemple suit encore une fois la logique d'Edgar Schein. Les entreprises peuvent se créer une culture d'entreprise pour faire face à des difficultés d'adaptation au monde extérieur. Pour construire sa culture, un cabinet de conseil met en avant des valeurs tels que l'innovation et la bienveillance pour rompre avec l'image de rigidité et de non singularité des cabinets, au même titre qu'une entreprise du secteur secondaire va tenter de valoriser la "culture de confiance [ndlr : dans les employés]"¹⁷ ou encore une politique de pyramide inversée, c'est-à-dire que les managers demandent et consultent les ouvriers pour prendre des décisions. Cette fois-ci dans le but de rompre avec l'image du travail divisé et superviser qui entache l'image de la plupart des industries. Pour aller dans le sens de Edgar Schein nous pouvons également citer la mode Greenwashing, où une culture autour de l'engagement écologique se crée pour des soucis de regards extérieurs. De nos jours, chez les 18-30 ans, le sujet principal de préoccupation est l'environnement¹⁸. C'est effectivement un sujet qui, de nos jours, bénéficie d'une certaine mise en lumière. Un grand nombre d'articles, d'émissions télé ou autres supports d'information sortent chaque jour. De ce fait, nous voyons émerger des entreprises qui se disent responsables, c'est-à-dire que leur méthode de production et de fonctionnement en interne respectent les obligations légales en matière de protection de l'environnement. Quand une entreprise décide d'avoir un comportement responsable et d'adopter une vision développement durable, celles-ci doivent "modifier en profondeur sa culture d'entreprise"¹⁹. Cela ne veut pas dire qu'elles le font toutes. Mais il y a l'idée de vouloir montrer que les entreprises font des efforts sur leur culture d'entreprise pour s'adapter au monde extérieur et ses besoins. C'est ce nous rappelle l'article "*Publicité verte et Greenwashing*" écrit par Benoit Cordelier et Pauline Pauline Breduilleard en 2013. Ces organisations adaptent leur culture d'entreprise pour une fois de plus, rompre avec l'image de "toutes les entreprises polluent énormément". Une volonté de bien faire et collé à une réalité plus idyllique que l'imaginaire, qui peut cependant certaines dériver. Dans cet exemple même, il se nomme le "greenwashing".

d) La culture un élément "naturel"

Dans sa définition de la culture d'entreprise, Edgar Schein introduit un autre élément, celui de "l'apprentissage". La culture d'une entreprise est omniprésente et puissante. Elle est apprise et transmise aux nouveaux venus. La culture d'entreprise tombe alors dans notre conscience et devient "naturelle" jusqu'à ce que quelqu'un attire notre attention sur ce qu'est cette culture. Les schémas qui composent la culture sont en grande partie inconscients dans notre activité quotidienne, mais peuvent être rendus conscients si les bonnes questions sont posées. Un consultant dans l'exercice de ses fonctions ne va pas forcément avoir conscience de l'impact qu'à

¹⁷ Annexe n°15

¹⁸ Agir pour l'environnement : comportements et aspirations des 18-30 ans -

<https://injep.fr/publication/agir-pour-l'environnement-comportements-et-aspirations-des-18-30-ans/>

¹⁹ CORDELIER (BENOIT) et BREDUILLIEARD (Pauline). - *Publicité verte et greenwashing - Gestion 2000*, 2016/6 (n°30). - p 155 - 131

la culture de son organisation sur son travail au quotidien. En revanche, au cours des entretiens, le terme “culture” fut abordé trois quatre sur six, directement par l’interviewé. Nous avons même pu entendre : “ pour moi c’est aussi ce qui fait l’ADN de Bazerty. K et pourquoi j’ai rejoint Bazerty. K”. Le cabinet Bazerty à donc bien plus qu’une culture, il a un “ADN”. Le terme ADN renvoie à la génétique et au développement d’un être vivant. De la culture à l’ADN d’une entreprise. Edgar Schein, dit que la culture de l’entreprise est “surappris”. Un élément surpris, qui passe d’un élément fabriqué de toute pièce par une entreprise à un élément qui en devient naturel. L’apprentissage est tout aussi naturel. Un nouvel arrivant dans une organisation ou un cabinet de conseil, va pouvoir très rapidement capter les premiers signaux de ce qu’est la culture de son organisation. La manière de s’habiller, les termes employés, la manière de communiquer, les dossiers partagés, les locaux. En soit, n’importe quel élément d’une entreprise est un élément de sa culture. Un élément qui sera “appris” et enregistré par les nouveaux arrivants, jusqu’à en faire quelque chose de naturel et de non questionnable au quotidien. D’ailleurs au cours de nos entretiens, les consultants nous confiaient que les missions en rapport avec la culture d’entreprise sont très demandées. Les missions sur la culture ne consistent pas à vouloir se créer une culture, mais plutôt aligner les objectifs d’une organisation avec ses valeurs. Valeurs, qui sont un élément fort des composants à la culture.

La culture d’entreprise est un élément puissant et omniprésent au sein des organisations. Une culture d’entreprise peut finalement être comparée à une culture nationale. En effet, nous n’avons pas conscience de tous les éléments qui font que nous disons appartenir à une nation. Et pourtant la langue, l’histoire, le style vestimentaire, les traditions entre autres, construisent le sentiment d’appartenance à une nation, à une culture nationale. Un parallèle est permis, car “la théorie Z” développée dans le début des années 80 par William Ouchi, professeur américain, qui met en lien culture d’entreprise et culture nationale dans son ouvrage “*Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*”,. Cette théorie de W.Ouchi sera explicitée par Alfred Jaeger en 1983, dans l’article “*The transfer of organizational culture overseas*”. Dans cette théorie, on y étudie le lien très proche qu’il existe entre la culture des entreprises japonaises et nord-américaines et la culture des nations dont elles sont originaires, à savoir le Japon et les Etats-Unis. Dans cette théorie dite la “théorie Z”, ils ont constaté que les pratiques américaines sont principalement axées sur l’individualisme, tandis que les pratiques japonaises sont axées sur le consensus social. Les Etats-Unis, ont une culture nationale plus individualiste, le système de sécurité sociale, de santé ou les diverses lois qui encouragent l’auto-entrepreneuriat en sont des exemples. A l’inverse, le Japon a une culture nationale fortement tournée sur le collectivisme. En exemple, la grande importance accordée à la politesse ou à l’entraide entre voisins (Chōnaikai)²⁰, peuvent être cités. Il y a très souvent un lien qui peut être établi entre la culture d’entreprise et la culture nationale. La culture nationale sert de pré-supposé de base à la culture des entreprises. Et

²⁰ “Un(e) chōnaikai consiste au Japon en une association volontaire d’habitants d’un même quartier ou d’un même village. Il constitue un acteur essentiel, voire incontournable, de la vie quotidienne dans la société japonaise. On utilise parfois le terme jichikai”, Wikipédia - <https://fr.wikipedia.org/wiki/Ch%C5%8Dnaikai>

tout comme la culture nationale, la culture d'entreprise est un élément créé mais qui devient naturel à force de s'en imprégner. Nous pouvons également faire le parallèle entre Bazerty et la culture française. La culture française loue des valeurs de "liberté, d'égalité et de fraternité", pour faire simple. Nous y retrouvons dans les grands traits les valeurs que prônent Bazerty. Au cours des entretiens, nous avons pu entendre certains points loués par les interviewés, faisant écho aux valeurs loués par la France :

- Liberté : " c'est ok de faire autre chose parce qu'on a travaillé de 8 h à 21 h un autre jour et donc on rééquilibre comme on veut"²¹ ; "clairement, l'équilibre vie pro / personnelle est un point important."²² ; "qu'il n'y ait pas trop de frontières entre le qui on est professionnel et le qui en est personnel. Et moi en tout cas, c'est ce que j'aime et pouvoir être soi même au travail"²¹.
- Égalité : "Alors ça c'était trop cool. Du coup, tout l'aspect confiance, j'ai trouvé qu'il y avait vachement confiance dès le début"²¹, "on ressent moins cette barrière hiérarchique".
- Fraternité : " je trouve qu'on a une équipe qui s'entraide beaucoup"²¹ ; "le soutien qu'il y a dans l'équipe", "il y a ce côté convivial".

À l'inverse, dans la société française, une entreprise qui favorise la surveillance, la forte hiérarchie et la culture très individualiste sera aujourd'hui mal perçue, car elle ne colle pas avec la culture française. La culture d'une entreprise pour un cabinet, et comme pour une nation est quelque part ce qui permet "sa survie" et s'assurer "un positionnement". Si la France reste le pays le plus touristique du monde, c'est que son histoire, son patrimoine, ses paysages, son climat, ses spécialités (modes, gastronomie...), ce que nous pouvons condenser à sa culture, une culture unique qui attire le monde entier. Alors, il s'agit de la même démarche pour le monde professionnel, un cabinet avec une culture attractive s'assurera un positionnement reconnu qui attirera un nombre important de personnes. Et tout comme la culture nationale, la culture d'entreprise va évoluer, va se transmettre, sans que nous y prêtons une attention particulière, au point de devenir naturelle. Comme le démontre Edgar Schein, la culture d'entreprise est un élément construit de toute pièce par les salariés d'une entreprise, la culture n'a rien de naturel. Mais comme le mentionne Henry Mintzberg, universitaire canadien en sciences de gestion et auteur d'ouvrages de management, dans plusieurs de ses travaux et notamment dans son livre très influent sur le sujet "*Le pouvoir dans les organisations*" paru en 1983 la première fois, la culture d'entreprise est un ensemble de normes partagées. Il s'agit de tout un répertoire de réponses qui s'est construit au long de son existence face aux problèmes rencontrés. La culture d'entreprise se met au service de la structure d'entreprise. La culture organisationnelle permet ici la coordination, le contrôle et la stabilité. Ainsi, la culture organisationnelle va permettre l'un des cinq mécanismes de coordination qu'il identifie. Prenons celui de la standardisation par les

²¹ Annexe n°1

²² Annexe n°2

normes. Le travail dans sa globalité est “culturellement” dicté par un même ensemble de croyances partagées par les membres. C’est en partie par ce procédé que la culture va passer d’un état de construction à un état naturel. Le travail devient orienté par les valeurs de la culture de l’organisation. Le parallèle peut donc être fait avec ce que nous confiaient les consultants de Bazerty. K sur le fait que les missions qui visent à aligner les objectifs sur les valeurs culturelles de l’organisation soient fortement demandées. Il y a la volonté de viser la standardisation par les normes.

Revenons à Edgar Schein qui mentionne également un autre point important. Selon lui, la force et le degré d’intégration et d’apprentissage d’une culture dépendent de la stabilité du groupe. De sa durée d’existence et de l’intensité des expériences d’apprentissage que le groupe vit ensemble.

Et à l’inverse d’une culture nationale, la nation possède un nombre important de citoyens qui garderont cette nationalité tout au long de leur vie, pour la plupart. Ainsi, une nation possède un groupe important en nombre et très stable pour entretenir sa culture, aussi bien dans l’intégration que dans la transmission. Mais dans une entreprise, surtout dans le monde du conseil, comment entretenir cette culture ? Comme nous l’avons mentionné en introduction, le secteur du conseil est un secteur fortement touché par le turn-over. Si nous prenons le cas de Bazerty.K, l’équipe est composée de dix personnes dont la moitié d’entre elles sont arrivées après septembre 2022. Alors comment faire perdurer une culture d’entreprise essentielle pour un cabinet de conseil si les membres qui composent cette entreprise n’ont partagé que très peu d’expérience les uns avec les autres ?

B) Une culture d’entreprise créée par l’humain

a) Bazerty. K, notre cabinet cible

Commençons par notre cabinet cible. Bazerty. K est une entité au sein du groupe Bazerty bien implanté dans le conseil depuis maintenant vingt ans. Le groupe Bazerty est un groupe composé de trois entités, comme précisé en introduction. Bazerty. K est l’une d’elles. Elle fut créée il y a cinq ans, et a donc fortement connu les deux années “Covid” dans son lancement. Gardons cet élément qui aura son importance pour la suite. Bazerty. K est à la fois un cabinet de conseil et de formation. Bazerty. K, au sein du groupe, est l’entité qui accompagne la dimension humaine dans les organisations. Sur les 3 entités, Bazerty. K est ainsi celle qui agit directement sur les humains. Moins présent sur le volet stratégique, la spécialité de Bazerty. K réside dans la co-crédation et dans l’animation de parcours de formation. Bazerty. K est également spécialisé sur la construction d’académies métiers pour participer à la montée en compétences des équipes, ainsi que sur le coaching des dirigeants et de leurs équipes. Pour résumer, Bazerty. K agit sur les populations qui vont participer à un changement, une transformation au sein de leur organisation, pour s’assurer

que chaque humain y trouve sa place, dirigeants, managers ou collaborateurs. En m'étant entretenu avec des personnes du groupe venant toutes entités, Bazerty. K est réputé en interne pour être l'entité la plus créative du groupe. Aujourd'hui Bazerty. K se compose de 10 personnes :

- deux directeurs associés présents depuis la création de Bazerty. K
- deux seniors managers. La première arrivée dès la création de Bazerty. K et la seconde arrivée au mois de mars 2023
- deux consultant juniors en CDI : arrivée en septembre 2022 et en novembre 2022
- un consultant junior en alternance d'un an, arrivé en novembre 2022
- un consultant graphiste en alternance de deux ans, arrivé en septembre 2022
- une coordinatrice Back office, qui opère en tant que prestataire externe, et depuis 2018 avec Bazerty. K
- une assistante Back office en alternance de deux ans, arrivée en septembre 2021

Il est important de préciser cela avant de continuer notre réflexion. Le premier point rappelle que Bazerty. K est une jeune entreprise dans un groupe qui est beaucoup plus ancien. Le second point rappelle également que sur les cinq années de développement de l'organisation Bazerty. K, deux d'entre elles l'ont été sur des années "Covid", c'est-à-dire avec une activité en distanciel et complètement chamboulée par un contexte incomparable à ce qui était connu. Si nous mettons maintenant cela en parallèle à la culture d'entreprise, nous pouvons insinuer, à première vue, que la création d'une culture d'entreprise forte doit être difficile à faire. Si nous reprenons la définition d'Edgar Schein et la notion d'expérience commune, il est difficile de dire, selon sa définition, que la culture d'entreprise de Bazerty. K a pu correctement se dessiner. Une équipe très récente et un fort impact lié à la crise sanitaire empêchant tout contact humains, peuvent être des contextes limitants sur la création d'une culture d'entreprise. Pourtant, si nous reprenons nos entretiens, un certain sentiment d'adhésion à une culture d'entreprise semble se dégager aisément. Les observations réalisées dans l'organisation vont dans le sens propos recueillis aux entretiens et dans le sens de cette forte identité, cette "ADN" qui se dégage de Bazerty. K.

b) La culture organisationnelle

La culture d'une entreprise, son ADN repose tout d'abord sur une culture organisationnelle. Parallèlement à Edgar Schein, un autre écrivain a fait de la culture d'entreprise un de ses sujets de prédilection. Il s'agit de Charles Handy. De nationalité irlandaise, Handy est un professeur de management à la London Business School, consultant et auteur irlandais en culture d'entreprise et en organisation. Pour Charles Handy, la culture organisationnelle est la base de toute organisation. La culture d'une entreprise se développe autour de cette organisation. Dans son ouvrage référence "*Gods of Managements*" paru en 1978 pour la première fois, Charles Handy invente le concept des quatre dieux du management. Il y distingue et décrit quatre types de cultures

organisationnelles qu'il nomme avec des noms de dieux de la mythologie grecque. Pour résumer, Charles Handy décrit :

- La culture Zeus (Power culture) : Une culture dans laquelle le pouvoir est concentré entre les mains d'une personne ou d'un petit groupe de décideurs. Les décisions sont prises rapidement, mais cela peut également entraîner un manque de participation des employés dans le processus décisionnel. Ses organisations sont souvent caractérisées par une hiérarchie informelle et une prise de décision centralisée. Les petites entreprises familiales ou des départements au sein de grands groupes sont plus sujettes à cette culture organisationnelle.
- La culture Apollon (Role culture) : Une culture du rôle met l'accent sur la spécialisation et la bureaucratie. Les rôles, les responsabilités et les procédures sont clairement définis, et l'organisation fonctionne de manière prévisible et stable. Les grandes entreprises et les institutions gouvernementales ont souvent des cultures du rôle bien établies.
- La culture Athéna (Task culture) : La culture de la tâche se concentre sur les projets et les résultats. Les individus ou les équipes se rassemblent pour accomplir des tâches spécifiques. La flexibilité et l'innovation sont encouragées. Ce type de culture est généralement adopté par les entreprises axées sur le développement de produits ou de projets. Les entreprises de construction sont de bons exemples pour cette culture, tout comme le milieu du journalisme.
- La culture Dionysos (Person culture) : Dans une culture de la personne, les individus sont considérés comme des entrepreneurs indépendants, et leur réussite personnelle est la principale préoccupation. Les personnes au sein de l'organisation sont liées par des intérêts communs, mais il y a peu de contrôle ou de hiérarchie formelle. Les individus sont placés avant l'organisation et l'organisation doit se mettre au service du talent des individus. Ce qui est intéressant, c'est que Charles Handy cible les cabinets d'avocats, mais aussi les cabinets de conseil comme exemple. Et effectivement en regardant de plus près la culture Dionysos, la culture organisationnelle de Bazerty. K semble y correspondre.

Nous allons donc retenir cette culture Dionysos orientée vers l'individu plutôt que l'organisation en elle-même. L'existence même de cette culture repose sur un groupe d'individus qualifiés d'experts qui travaillent ensemble avec des objectifs communs fixés par l'organisation. Avec cette culture organisationnelle, l'organisation est uniquement présente pour fournir l'objectif final. La manière de procéder, et les moyens mis en œuvre sont décidés par les personnes. Il y a une forte confiance dans les personnes grâce à ce statut "d'expert".

c) L'organisation spatiale au service de l'apprentissage

Dans son ouvrage *“La Psychologie sociale de l'environnement”* paru en 2011, le professeur en psychologie, Gustave-Nicolas Fischer introduit le concept des différents espaces qui composent une organisation professionnelle. Les “espaces de fabrication”²³, autrement dit, les espaces avec lesquels on travaille avec “les mains”. “Les espaces de bureaux”²³, ceux avec lesquels on travaille avec “la tête”. “Les espaces sociaux”²³, les espaces où “la tête” et “les mains” sont en pause, pour ainsi résumer brièvement le concept. Dans un bon nombre d'organisations, nous pouvons discerner ses trois types d'espaces. Si nous prenons un exemple, celui d'un garage. L'espace dans lequel il répare les voitures est son espace de fabrication, celui dans lequel il gère l'administratif est son espace de bureaux et celui dans lequel il déjeune est son espace social. Ainsi, s'il y a plusieurs personnes au garage, les personnes qui y travaillent peuvent se situer dans l'un de ses trois espaces. Dans le monde du conseil et l'exemple de Bazerty. K illustre bien, ses trois espaces sont un seul et unique. Dans le groupe Bazerty, le “QG” de Bazerty. K se situe à un endroit précis. C'est l'espace de fabrication, mais aussi celui de bureau pour les consultants. Quant à l'espace social, il peut être également le même. Il est fréquent de prendre sa pause ou d'aller chercher son repas pour manger dans ce même “QG”. Dans d'autres cas, une salle de réunion peut aussi devenir une salle à déjeuner. Il n'y a pas vraiment de rôle attribué pour chacune des salles. Cet esprit semble également être présent dans d'autres cabinets de conseil. L'ordinateur, outil majeur, voire, unique du consultant, est très rarement laissé par son propriétaire. Ce type d'organisation est aujourd'hui bien connu et se nomme le “flex office”. Dans un article de 2019, *“Espace, Travail et numérique. Le cas du travail en flex office”*, l'auteure Maria Heddad, ancienne architecte d'intérieur souligne que le flex office généralement “accompagné par un discours managérial sur la communication et le travail collectif”²⁴ parvient à “favoriser les échanges”²⁸ grâce à la “non attribution des surfaces ou des postes de travail”²⁴. Avec cette analyse, pour appuyer les observations, la structure et l'organisation des bureaux au sein de Bazerty. K peuvent favoriser grandement les échanges afin de souder une équipe nouvelle et récente. D'ailleurs, la notion de cette équipe en construction fut soulevée par plusieurs membres de Bazerty. K dans nos interviews. “Avec un trio, très “trio”, c'était difficile de créer une nouvelle équipe”, “je dirai que notre notion d'équipe date de janvier / février avec l'arrivée d'Astrid”²⁵, “Je dirais qu'elle [ndlr : l'équipe] est en construction”²⁶, autant d'exemples de verbatim entendus au cours de différents entretiens. Une équipe récente, qu'il est nécessaire de souder rapidement. Par l'aménagement de l'espace organisationnel de Bazerty. K, les échanges et la création “d'expériences communes” comme le soulignait Edgar Schein y est favorisé. En effet, avec cette organisation spatiale, le “flex office”, un nouvel arrivant est très vite identifié et à la possibilité

²³ FISCHER (Gustave-Nicolas). - *Psychologie sociale de l'environnement*, 2011

²⁴ HEDDAD (Nadia). - *Espace, Travail et numérique. Le cas du travail en flex office*, 2011

²⁵ Annexe n°3

²⁶ Annexe n°2

d'échanger très rapidement avec le reste de son équipe. Ainsi, la personne qui arrive peut rapidement sentir un esprit de confiance et d'importance aux yeux du reste de l'équipe. C'est d'ailleurs un propos qui fut confirmé au cours des interviews réalisées avec deux personnes arrivées récemment au sein de l'équipe. On y retrouve les termes "confiance", "adaptation", "faire mon travail rapidement". L'intégration de Bazerty. K ne fait pourtant pas l'objet d'un processus particulier. Nous pouvons qualifier l'intégration de naturel. Les travaux menés par John Kameyer-Mueller en 2013, professeur à l'université de Minnesota, et spécialiste sur l'intégration des nouvelles recrues sur un emploi, insiste sur le rôle de "relations interpersonnelles", aussi bien du nouvel arrivant avec ses collègues qu'avec son "environnement organisationnel et relationnel". Il met en avant qu'une intégration réussie ne passe pas forcément par une "journée d'intégration dans laquelle on perd une journée de travail"²⁷, pour reprendre les termes utilisés dans une interview. Au contraire, par son étude, il montrera qu'un "accompagnement continu" sur quelques mois "associé à un comportement proactif desdits acteurs de l'organisation est de nature à faciliter l'intégration"²⁸. Il insiste fortement sur les échanges que peut avoir un nouveau collaborateur car selon lui, "c'est en échangeant avec les autres que les nouveaux embauchés puisent les connaissances dont ils ont besoin pour donner du sens à leur environnement"²⁹. Par nos observations et entretiens, nous pouvons confirmer ses propos. La disposition des bureaux permet une intégration simple, facilitée par des échanges et des interactions constantes avec les collègues, mais aussi managers et associés. Il y a une certaine forme d'horizontalité de flexibilité de l'organisation spatiale qui permet des échanges. Ainsi, ce paramètre influe sur l'immersion rapide dans une culture d'entreprise et ceux, malgré le peu de temps passé et d'expériences vécues au sein de l'entreprise. Cette intégration, facilitée par la disposition des bureaux qui favorisent les échanges, n'est pas sans rappeler la culture Dionysos de Charles Handy, l'organisation est présente pour permettre aux individus d'être dans les meilleures conditions en situation de travail. Cette mise en bonne condition par les bureaux se confirme d'autres façons. L'individu est très libre sur sa manière de s'organiser et de travailler à son arrivée. Par exemple, il y a une certaine liberté grâce au flex office, sur la possibilité de télétravail. Une pièce nommée "La réserve" permet aussi de trouver un tas d'outils manuels pour que le consultant puisse mener à bien ses missions. L'organisation spatiale des bureaux soutient l'individu dès son arrivée. A noter que lorsque nous parlons d'échanges, il s'agit aussi bien d'échanges dans lesquels nous sommes acteurs, mais aussi d'échanges dans lesquels nous sommes spectateurs. Par l'agencement des bureaux, entendre les échanges des autres acteurs de l'organisation, de nos collègues permet aussi de favoriser cette immersion dans la culture d'une entreprise. En observant le comportement et en écoutant les dialogues des personnes déjà porteuses de cette culture, il

²⁷ **Annexe n°2**

²⁸ BRILLET (Franck), GARCIA (Jean-François), MONTARGOT (Nathalie). - *Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation - Management & Avenir*, 2016/6 (n°88). - p 105 - 130

²⁹ EL AKREMIE (Asâad), IKRAM NASR (Mohammed), RICHEBE (Nathalie). - *Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues - M@n@gement*, 2014/5 (Vol.17). - p 317 - 345

devient plus aisé de capter les codes afin de les reproduire. Derrière la notion de “codes” telle qu’elle est employée, il y a la manière de s’habiller, le rythme des pauses, les heures de travail entre autres. Cette notion d’apprentissage, mentionnée par Edgar Schein, transmissible simplement par l’observation et la reproduction, peut évoquer la théorie d’apprentissage sociale développée dans les années soixante par Albert Bandura, psychologue et professeur émérite canadien à l’université de Stanford. Aujourd’hui, la théorie de l’apprentissage sociale est très utilisée dans les cabinets de formation, sous son nom anglais le “Social Learning”. Là où l’apprentissage tel qu’on l’entend repose sur un partage de connaissance vertical, le “sachant” apprend à “l’apprenant”, l’apprentissage par la méthode du social learning repose sur un partage de connaissance horizontal. L’apprentissage social consiste à apprendre de ce qui est écouté et ce qui est vu, mais surtout par ce qui va être reproduit. Ce qui est reproduit en observant le comportement de ses pairs. Par ce procédé, “l’apprentissage” d’une culture d’entreprise va se faire de manière naturelle. Cet apprentissage de la culture par l’observation est rendue plus simple grâce à une disposition des bureaux “en flex office”, sans séparations. Avec cette notion “d’équipe récente”, cet apprentissage simple et naturel est donc un élément clé dans la construction et le développement pérenne d’une culture d’entreprise d’un cabinet de conseil, qui rappelons-le, fut qualifiée de “survie” dans un entretien. Des bureaux au service d’une observation des comportements des collaborateurs porteurs de cette culture, qui permet un apprentissage.

d) Le langage comme façonnement de la culture

Derrière la notion de “codes” évoquée, nous donnions pour exemple la manière de s’habiller, le rythme des pauses ou les horaires de travail qui guide une journée. Le langage est également un élément qui rentre dans cette liste non-exhaustive. Il nous paraît important de traiter plus en détail la notion de langage, le “langage en entreprise”. Le monde du conseil est un monde dans lequel les mots sont omniprésents. Les mots sont les premiers composants du langage et le langage reste l’outil principal du consultant. Concrètement, les productions d’un consultant au cours d’une journée, si nous reprenons les interviews, tournent autour de l’utilisation des mots. Réunions avec ses clients et/ou avec ses collègues, rédactions de proposition commerciale, soutenance orale d’une proposition commerciale, rédactions de comptes-rendus, rédactions de diagnostics, rédactions notes de cadrage, livrables de slides sous format powerpoint... Les productions du consultant nécessitent l’apport de l’oral ou de l’écrit. Dans les deux cas, l’utilisation et le choix des mots à son importance. Derrière ce langage, la culture d’une entreprise transparait. Dès les années 80, les premières recherches sur le langage associé à la culture d’entreprise naissent aux Etats-Unis. “*Le prix de l’excellence*”, est un livre écrit au début des années 80 par Thomas Peters et Robert H. Waterman. Dans ce livre, le langage est analysé au niveau managérial aux Etats-Unis. Les auteurs se concentrent uniquement sur le style managérial dont on “devrait s’inspirer”. Autrement, ce qu’ils estiment être un management efficace, un management qui permet

d'atteindre les objectifs fixés. Les auteurs associent ce qu'ils appellent le "langage commun"³⁰ c'est-à-dire le langage utilisé dans une entreprise, au "façonnement de la culture". Le façonnement d'une culture qui doit être l'un des rôles du top management, et le façonnement de la culture, dans le management efficace, repose sur un "langage commun" très implanté dans le cabinet. Le langage commun, pour Thomas Peters et Robert H. Waterman, consiste à "créer de toute pièce notamment en mettant en place des mots et des expressions spécifiques à l'entreprise afin de favoriser la cohésion entre les individus"³⁰. Dans les années 80, les théories qui associent langage commun et culture d'entreprise sont reprises en France.

Pour Catherine Meslin-Broyez, consultante en communication interne et Philippe Détrie auteur, dans *"La communication interne au service du management"*, le langage commun est le reflet du système de valeur propre à l'entreprise. En d'autres termes par le langage commun, nous pouvons y voir "la promotion d'un même langage et d'un même référentiel pour que chacun puisse s'identifier à l'entreprise ou plus modestement s'intégrer dans son système de valeurs"³¹. Le langage est perçu comme créateur de lien social. Parler le même langage, un langage au sein d'une entreprise est important pour façonner cette culture d'entreprise recherchée par les cabinets de conseils. L'exemple du langage est observable à plus large échelle. Certaines régions de France, pour refaire le parallèle avec la culture nationale, possèdent des expressions qu'il peut être difficile de comprendre si nous ne venons pas de la région. Un déménagement d'une région à une autre avec un langage différent peut demander "l'apprentissage" d'un nouveau langage commun afin de pouvoir communiquer et créer du lien. "Apprentissage" n'est pas forcément utilisé dans le sens d'apprendre un nouveau langage dans sa totalité. Cela peut se jouer parfois à quelques mots-clés. Pour revenir aux cabinets de conseil, par exemple, certains parlent de "Practice" quand d'autres emploient le terme de "Service-line" ou de "BU". Il existe d'autres exemples similaires. Quand un cabinet fera un "Slideshow" l'autre fera un "Deck", de la même manière qu'un cabinet réalise un "AO" et l'autre un "RFQ". Dans un cabinet, le terme employé sera enregistré et connu de tous les collaborateurs, et ceux même si nous venons d'un cabinet qui utilisait un autre mot. Cette idée est parfaitement résumée par Nicole d'Almeida et Thierry Libaert dans le livre *"La communication interne de l'entreprise"* la 6ème édition paru en 2010. Les deux auteurs décrivent le langage commun comme "constitutifs d'un processus d'identification par lequel l'individu se retrouve dans l'entreprise et y ajuste son comportement"³². Le langage en entreprise est également indissociable de la pratique managériale. Selon Vincent Mariscal, doctorant en science du langage, la communication en entreprise repose donc sur un langage commun qui "est construit selon les prérogatives des instances managériales"³³. Un langage commun, du point de vue de la ligne managériale, permet de rendre les collaborateurs plus

³⁰ MARISCAL (Vincent). - *Le paradoxe du « langage commun » dans les entreprises : entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail - Langage et Société*, 2016/2 (n°156). - p 13 - 34

³¹ Ibid

³² Ibid

³³ MARISCAL (Vincent). - *Le paradoxe du « langage commun » dans les entreprises : entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail - Langage et Société*, 2016/2 (n°156). - p 13 - 34

accessibles et favorise la diffusion, mais surtout l'acceptation d'un objectif commun. Pour un individu, plus il partage de points en commun avec le reste du groupe et plus il va vouloir davantage s'y conformer. En parlant le même langage que notre voisin, il y a plus de chances que nous adhérions à son objectif.

Cette notion, le fait d'adhérer à un objectif interne par le langage, peut être mis en parallèle avec la notion de marketing interne. La définition de Roger Bennett, professeur à l'université de Kingston à Londres et Anne Barkensjo. Ils définissent le marketing interne comme "un ensemble de procédures et de politiques de Gestion des Ressources Humaines qui traitent les salariés comme membres d'un marché interne qui nécessitent d'être informés, formés, développés et motivés afin de servir la clientèle de manière plus efficace"³⁴. Si nous revenons à Thomas Peters et Robert H. Waterman la création d'un "nouveau langage" construit un "ensemble sensé, cohérent et mémorisable"³⁵. En croisant, la définition du marketing interne et l'analyse de Thomas Peters et Robert H. Waterman, nous pouvons comprendre que le langage commun, pour la dimension managériale, va rendre plus facile l'interaction avec les collaborateurs. Une interaction qui va permettre de faire adopter une vision commune symbolisée par des objectifs communs qui vont susciter un fort engagement. Effectivement, le management actuel semble reposer sur la culture de l'engagement. Thomas Heller, chercheur en SIC, dans son texte "*Prescrire et engager : Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication*" de 2017, l'explique très bien. Le management est passé de la "prescription" héritée du taylorisme à un management basé sur le "manager-communicant"³⁶, "ce qu'il y a lieu de faire est moins encadré par les manières de faire"³⁶, peut-on lire dans son texte. Le travail n'est plus prescrit, mais il est encouragé. Le langage commun contribue fortement à cet engagement. Cette culture de l'engagement est également observable chez Bazerty. K. Dès la lecture de la fiche de poste, pour devenir alternant au sein du cabinet, à la rubrique "profil recherché", les mots mis en avant sont "Vous êtes motivé(e) par...", "Vous êtes impliqué(e)...", "Si vous êtes passionné(e)...", des mots qui témoignent d'une certaine conformité à cette culture de l'engagement valorisée par le management moderne et la théorie de l'engagement. Les compétences comportementales favorisant l'engagement sont mises en avant. Cet engagement par le langage se symbolise également dans la raison d'être de Bazerty. K :

³⁴ PONTIER (Monique) - *Les conditions d'efficacité d'une démarche de marketing interne dans le secteur associatif : Cas d'une association touristique - La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/3-4 (n°255-256). - p 181 - 190

³⁵ MARISCAL (Vincent). - *Le paradoxe du « langage commun » dans les entreprises : entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail - Langage et Société*, 2016/2 (n°156), p 13 - 34

³⁶ HELLER (Thomas) - *Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication*, 2017. - p 57 - 72

“Toute personne physique ou morale porte en elle les ressources nécessaires à sa transformation et à sa régénération.

Fort de cette conviction, nous accompagnons l'Humain dans les organisations, pour stimuler l'envie et la capacité à apprendre et permettre à chacun de développer ses compétences, d'ajuster sa proposition de valeur et de participer en confiance à la construction du monde de demain.

Nous permettons ainsi aux organisations de s'appuyer sur la puissance du collectif pour se réinventer et donner au monde ce qu'elles ont de meilleur.”³⁷

Selon la définition de Soufyane Frimousse, maître de conférences et chercheur en Sciences de Gestion à l'Université de Corse et à l'Université Montpellier 3 et Jean-Marie Peretti professeur à l'Essec Business School et auteur, la raison d'être est “constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. Réfléchir à la raison d'être, c'est réfléchir à la finalité de l'entreprise et définir en quoi le monde serait différent sans elle”³⁸. La raison d'être est “une opportunité formidable pour donner du sens au travail de chaque collaborateur”³⁸, d'un point de vue managériale. La raison d'être est un concept qui, de par sa définition, possède une résonance forte. Il s'agit de savoir “pourquoi l'entreprise existe ?”. La raison d'être de Bazerty. K contient des mots ayant un fort impact sur le cerveau lorsqu'ils sont lus ou entendus. “*Régénération*”, “*conviction*”, “*la construction du monde de demain*”, “*puissance*”, “*réinventer*”, “*donner au monde ce qu'elles ont de meilleur*”, En ses mots, il est presque possible d'y voir une posture de “sauveur”, bien loin du manque de sens évoqué dans “l'image du consultant” au début de notre analyse. Cependant, dans ce même début, la notion du “sur-homme” et du stress peuvent faire écho à cet aspect de “sauveur”. De tels mots, vont renforcer l'engagement des collaborateurs en donnant l'idée qu'ils œuvrent pour une organisation au service d'une noble et importante cause, “*pour la construction du monde de demain*”. Cette raison d'être va chercher à créer un intérêt commun à tous les collaborateurs. Encore une fois, cela semble confirmer la culture Dionysos dans laquelle Bazerty. K, voire, le groupe Bazerty s'inscrit. De ce fait, et c'est également ce que précise Charles Handy, chaque collaborateur va œuvrer pour l'intérêt commun du groupe, mais l'intérêt est tellement engageant que le collaborateur va être motivé par sa propre réussite personnelle pour réaliser “la mission” qui lui a été confiée. Par des mots, orientés d'un point de vue managériale, l'organisation va susciter un dévouement en ses collaborateurs. Pour reprendre les termes de l'un des fondateurs, son “QI” va lui permettre de réaliser sa mission sérieusement et son “QE” de s'approprier cette raison d'être

³⁷ Raison d'être du groupe Bazerty - <https://www.observatoiredessocietesamission.com/societe-a-mission/balthazar-strategy/>

³⁸ FRIMOUSSE (Soufyane) et PERETTI (Jean-Marie). - *Raison d'être et responsabilité sociétale - Questions de management*, 2019/4 (n°26). - p 149 - 168

pour en faire un objectif à la fois personnel et collectif. Bien que la raison d'être ne soit pas apprise par chaque collaborateur, l'ADN de cette raison d'être se ressent dans les interviews des personnes interrogées. "Une mission intéressante, c'est une mission qui a du sens"³⁹ a-t-on pu entendre au cours d'un entretien. Dans le groupe Bazerty de manière plus large, on ne se contente pas de parler simplement de "transformation" mais "*d'expériences transformantes*". L'un des fondateurs du groupe Bazerty décrit l'organisation comme des "obsédés du sens, des obsédés du "why" ". Par les mots et le langage commun Bazerty. K, va pouvoir donner un sens, une raison d'être à l'organisation. Une raison d'être inspirée du groupe Bazerty, qui va être transmise naturellement à tous les collaborateurs, et surtout aux consultants (car il n'y a pas uniquement des consultants chez Bazerty), afin qu'ils puissent, dans cette raison d'être, trouver un sens à leur travail et ainsi être pleinement engagé dans celui-ci. Cet engagement à un double objectif, faire un travail sérieux, mais également être engagé pour défendre la culture d'entreprise, pour que la culture de Bazerty perpétue dans le temps.

Un double objectif que les collaborateurs doivent assumer pour travailler chez Bazerty, voire dans un cabinet de conseil en règle générale. Une double casquette, qui peut être difficile à porter, car elle demande à la fois un engagement et des efforts parfois conséquents pour certains consultants.

C) Une culture d'entreprise trop présente ?

a) Des repères spatiaux difficiles à définir

Comme nous le mentionnons, les locaux de Bazerty. K sont organisés en flex office qui peuvent faciliter les échanges et l'apprentissage en observant ses pairs. Pour un nouvel arrivant, cela permet d'intégrer les codes de la culture d'entreprise qui découlent de l'organisation assez aisément. La frontière entre les espaces de pauses et de travail est floue, voire inexistante, permettant une certaine liberté pour les consultants du cabinet. Cependant, il paraît légitime de se poser une autre question. Le fait que les locaux placent les individus au cœur des échanges, dans un secteur, celui du conseil, où les échanges entre les personnes sont nombreux, peut avoir un effet de déstabilisation. Un environnement dans lequel il y a une culture très forte, peut entraîner une adhésion presque instinctive, "je me sens à ma place"⁴⁰ a-t-on pu entendre lors d'une interview. À l'inverse, au cours d'un échange, non qualifié comme entretien, car il s'agit d'un échange plutôt informel, un ancien consultant junior de Bazerty. K confiait qu'il y avait quelque chose qui ne collait pas dès le début. Généralement, ce terme de "quelque chose" renvoie à une atmosphère non palpable. En émettant une réserve, il peut s'agir de la culture d'entreprise. Un autre point est important à souligner dans cet échange. Il y avait une certaine tension entre cet

³⁹ Annexe n°2

⁴⁰ Annexe n°1

ancien consultant junior et la dirigeante de Bazerty. K ainsi qu'une senior manager. Une senior manager, présente depuis le début, qui était seule a occupé ce poste au moment du conflit. Au premier abord, il est possible de dire que le conflit entre un consultant junior et la hiérarchie n'a pas vraiment de rapport avec la culture d'entreprise et les locaux de Bazerty. K. Pourtant si nous reprenons les travaux de Peter F. Drucker professeur, consultant américain en management d'entreprise, théoricien et surtout auteur de référence sur le parallèle entre culture d'entreprise et management, il affirme que les dirigeants jouent un rôle central dans la création et le maintien de la culture d'entreprise. Il va plus loin, grâce à ses recherches, il démontre que le caractère personnel du ou des dirigeant(s), d'autant plus s'il(s) est ou sont le(s) fondateur(s) de l'organisation est le reflet de la culture de l'entreprise. Finalement, la culture d'une entreprise, c'est en quelque sorte "la personnalité d'une entreprise". La tension entre l'ancien consultant junior avec la dirigeante et co-fondatrice, mais aussi la senior manager, démontre une certaine forme de rejet de la culture de Bazerty.K. Faisons maintenant le lien avec les locaux de Bazerty. Reprenons le texte de Maria Heddad que nous avons déjà cité. "Les stratégies d'occupation des différentes zones du flex office montrent que la convivialité recherchée par les choix d'agencements n'efface pas la question de la subordination du travail dans l'organisation hiérarchique"⁴¹. Effectivement, avec le flex office, le groupe Bazerty tente d'instaurer un climat convivial où il "fait bon y vivre". "La Maison Bazerty (Maison Bazerty est le nom des locaux) est un endroit, moi que je trouve assez sympa"⁴² a-t-on pu entendre dans une de nos interviews. Un sentiment qui semble partagé par la plupart des personnes travaillant pour le groupe Bazerty. Cependant, si nous reprenons encore une fois les paroles de Maria Heddad suite aux résultats de son étude de cas, elle affirme que cet agencement des bureaux "met en tension l'intention de convivialité recherchée par les concepteurs de l'aménagement et le modèle organisationnel qui demeure fortement hiérarchique dans l'organisation du travail. [...] Les plus jeunes, moins attentifs selon les plus expérimentés, sont plus exposés aux difficultés relationnelles qui peuvent survenir en cas de conflit"⁴². C'est ce que nous avons pu observer avec le cas de l'ancien consultant. Visiblement, selon les dires de l'ancien consultant, le problème au sein de Bazerty. K, avec la hiérarchie était un problème relationnel. Le flex office consiste à rapprocher les collaborateurs, favoriser les échanges, les expériences, capter les codes de la culture de l'organisation. Lorsque l'intégration est plus difficile, une absence d'espaces individuels comme des bureaux, des phone box ou autres, confronte en permanence les collaborateurs les uns aux autres. Ainsi, il devient difficile d'échapper à la culture de Bazerty. K. Le collaborateur doit toujours adopter une certaine posture, car il est confronté aux autres membres de l'entreprise et surtout à ses managers.

Ci-dessous un extrait de l'étude de cas de Maria Heddad pour illustrer certains effets du flex office, des effets qui font écho à ceux que nous venons de voir.

⁴¹ HEDDAD (Nadia). - *Espace, Travail et numérique. Le cas du travail en flex office*, 2011

⁴² Annexe n°3

“Même installées confortablement dans un sofa, il leur est difficile de se soustraire du poids de la hiérarchie. Des salariés évitent même certains espaces ou mobiliers pouvant les mettre dans une posture inappropriée face à un responsable, d’autres demeurent en alerte pour se redresser à tout moment en cas de passage d’un hiérarchique dans les espaces. Certains choisissent de se placer à des postes qui leur permettent un visuel sur qui entre ou sort du local de façon à anticiper sur la manière de se tenir selon les personnes qui entrent dans le service. Ils se placent ainsi prioritairement dans les zones et sur les positions de travail qui leur donnent accès à une capacité de surveiller les entrées et sorties du service et ainsi se préparer à engager ou non une relation, une attitude face à la personne qui dans le service.”⁴³

Il y a une posture à adopter, à maintenir. La tension entre la hiérarchie et l’ancien consultant, si nous nous référons aux paroles de ce dernier, était alimentée par des observations. Des observations sur une posture jugée inappropriée pour la hiérarchie. Des observations de la part d’un ordre hiérarchique qui évoque *“Les théories de la surveillance. Du panoptique aux Surveillance Studies”* par Olivier Aïm, maître de conférence et professeur en science de l’information et de la communication au CELSA. Plusieurs auteurs de référence sur le sujet apparaissent dans son ouvrage. Nous pouvons citer Frederick Taylor, l’inventeur du taylorisme, mais également Michel Foucault. Michel Foucault, écrit en 1975 le livre *“Surveiller et punir”*, dans lequel il se sert du concept de l’architecture panoptique imaginé par le philosophe britannique Jeremy Bentham, pour développer la théorie du *panoptisme*. Le panoptique est une architecture utilisée dans le milieu carcéral qui permet au surveillant de voir les détenus sans être vu par ces derniers. Le panoptisme de Michel Foucault reprend cette idée, en l’appliquant à d’autres milieux que le milieu carcéral. Notre société dispose de plusieurs mécanismes de “surveillance pour exercer un moyen de contrôle et de régulation sur les individus”⁴⁴. La théorie du panoptisme imaginé par Michel Foucault et analysé par Olivier Aïm met en avant l’observation par l’invisible. La population d’une structure donnée est rendue visible par un dispositif de surveillance. La population sait qu’elle est observée, mais ne voit pas ceux qui observent. Ainsi, il y a une notion d’omniprésence, et cela va entraîner une autorégulation des individus. L’idée même de savoir que l’on peut être surveillé suffit à maintenir un comportement souhaité par ceux qui surveillent. Par exemple, si un surveillant est devant un individu, l’individu aura le comportement attendu. Dès que le surveillant s’absente, l’individu sait qu’il n’est plus observé et il peut agir comme il l’entend. En revanche, si le surveillant place une caméra face à l’individu, celui-ci va toujours adopter le comportement attendu même si personne ne l’observe. Une simple caméra suffit à dissuader un comportement inattendu. Le concept du flex office peut être associé au panoptisme. Avec un

⁴³ HEDDAD (Nadia). - *Espace, Travail et numérique. Le cas du travail en flex office*, 2011

⁴⁴ AIM (Olivier). - *Les théories de la surveillance. Du panoptique aux Surveillance Studies*. - Edition : Armand Colin, 2020

bureau individuel, une personne peut se sentir “observée” uniquement si une autre personne entre dans son bureau. Avec le flex office, il est possible de toujours se sentir “observé”, car nous ne sommes jamais seuls au bureau. L'observation n'est pas évidente, mais nous adoptons un comportement prudent et conforme à ce qui est attendu. L'absence de mur qui sert ici de “dispositif de surveillance”, permet, pour la personne, d'être un potentiel surveillant, mais également un potentiel surveillé par autrui. Frederick Taylor disait que le management consiste à surveiller qu'aucun geste inutile ne vienne perturber la chaîne de production. Le flex office peut-il être une nouvelle forme de taylorisme ? Le but n'est pas de comparer le management de Bazerty. K au taylorisme, bien au contraire, nous pouvons tout de même constater que le flex office, l'absence de mur, dans un “QG” de petite superficie, peut permettre cette observation sur les gestes des salariés⁴⁵.

Adopter les gestes attendus par le management de Bazerty. K par l'auto-régulation, peut également rappeler la théorie d'Erving Goffman et la théorie de son livre du même nom *“la mise en scène de la vie quotidienne”* paru en 1956, la première fois. Une approche analytique qui examine comment les individus naviguent dans les interactions sociales en utilisant des stratégies, des gestes et des comportements pour maintenir une image sociale et gérer les impressions laissées sur les autres. L'intégration et l'adéquation avec la culture de Bazerty. K peut être difficile. Comme pour l'ancien consultant junior ou encore selon notre propre expérience personnelle. Alors pour tout de même répondre aux attentes du management dans un environnement qui peut permettre la surveillance, il est possible de jouer un rôle, adopter des masques ou utiliser des stratégies pour présenter une image de soi-même. Pour Erving Goffman, ces interactions sont décrites comme des “performances sociales”. Le comportement est mis en scène. Dans un contexte donné et dans un endroit donné dans lequel nous sommes observés, notre comportement sera celui que nous voulons montrer aux autres.

Prenons un exemple de Erving Goffman tiré du Roman a *“A contest of Ladies”* de William Samson :

“Preedy est arrivé sur la plage. Il a pris soin d'éviter d'attirer l'attention des autres vacanciers. Désœuvré et alangui, il levait le nez, affichant son indifférence pour ceux qui l'entouraient. Mais l'heure était venue de se pavaner et d'exhiber son admirable personne. Il se débrouillait pour faire en sorte que ceux qui voulaient bien le regarder observent qu'il lisait l'Illiade et l'Odyssée d'Homère ; une lecture qui n'avait rien d'audacieux en somme, mais c'était tout de même un classique universel. Après quelques pages, il se levait lentement pour étirer son imposante charpente et jetait avec nonchalance ses sandales sur le côté. Puis il poursuivait sa parade en courant vers l'eau et piquait une tête, transformant son plongeon vers l'horizon en un crawl impeccable. Bientôt il se mettait sur le dos et brassait l'eau en de grandes

⁴⁵ Images en annexe n°6

*éclaboussures blanches, pour montrer qu'il aurait pu nager plus loin s'il l'avait voulu.
Enfin, il se dressait un quart hors de l'eau pour que tout le monde puisse le voir*⁴⁶.

Preddy cherche à donner une image précise et à adopter une stratégie bien pensée pour “mettre en scène son comportement”. Avec notre expérience personnelle, sur notre lieu de travail, le flex office de Bazerty. K, le comportement est également guidé par ce qu'on veut montrer et ainsi nous conformer à la culture de Bazerty. K que nous commençons à connaître, même si elle peut ne pas nous correspondre. Si la “mise en scène n'est pas réussie ou que le masque est mal mis”, l'expérience peut être plus difficile et le “rôle” n'est plus tenable.

“[...] on a eu des mésaventures et pas parce que la personne n'était pas bonne, parce que c'était juste pas le bon bocal comme on dit. Et ça, c'est impossible à déceler avant. On s'est planté deux ou trois fois et c'est pas parce que les personnes étaient pas bonnes et c'est parce que ça le faisait pas. L'environnement ne correspondait pas aux personnes qu'on avait recrutées, du coup ça ne le faisait pas dans les deux sens.”⁴⁷, a-t-on pu relever au cours d'un entretien avec un des directeurs associés de Bazerty. K. La culture d'entreprise de Bazerty. K demande un certain degré d'adhésion et/ou cette “mise en scène” décrite par Goffman.

b) Un équilibre à trouver

Rebondissons sur cette dernière citation : “[...] on a eu des mésaventures et pas parce que la personne n'était pas bonne, parce que c'était juste pas le bon bocal comme on dit.”, de l'un des directeurs associés de Bazerty. K. Un autre entretien m'a particulièrement fait écho à cet extrait. “On a un trio [ndlr : les deux directeurs associés et une senior manager] qui est très trio et c'était assez compliqué de créer une nouvelle équipe tant que le trio n'ouvre pas ses portes à des personnes qui n'ont pas le même profil, donc ça peut être un frein à une cohésion d'équipe”.

Pour refaire une très brève histoire, Bazerty. K est un cabinet de conseil de et de formation de 5 ans créé au sein du groupe Bazerty qui fête ses 20 ans. Bazerty était à la base un seul cabinet plutôt orienté vers du conseil en stratégie. Trois membres ont connu Bazerty. K à ses débuts. Ils travaillaient déjà ensemble dans leur précédent cabinet. Ils ont donc formé “le trio” évoqué. Ils ont développé une certaine habitude dans leur façon de collaborer. Ce fut une véritable et solide base pour le développement de Bazerty. K. C'est un trio qui a toujours bien fonctionné dans un précédent cabinet et qui fonctionne toujours chez Bazerty. K. Cependant, cette fois-ci, le rôle est quelque peu différent puisqu'ils constituent aussi le trio managérial de la structure.

Quand les nouveaux objectifs de Bazerty. K nécessitait un besoin en recrutement, la difficulté, selon les échanges et certains entretiens, fut la sélection de profils. Des profils correspondant aux besoins en termes de compétences demandés, mais également des profils qui viennent se greffer

⁴⁶ SANSOM (William). - *The Contest of Ladies*. - Edition : London Hogarth Press, 1956

⁴⁷ Annexe n°3

au fonctionnement du “trio” managérial de “Bazerty.K”. Nous retrouvons cette notion de consultant QE + QI évoqué par le fondateur du groupe. Un consultant performant et qui sait s’adapter au fonctionnement. L’adaptation au fonctionnement ne fut pas évidente pour tous les consultants passés par Bazerty. K. Visiblement, d’autres consultants que celui avec lequel nous avons échangé, ont eu des difficultés à s’adapter à “ce trio” qui incarne en grande partie cette culture de Bazerty. K. Même un profil plus senior. “C’est compliqué pour des personnes qui sont peut-être un peu plus fragiles et qui n’ont pas un tempérament qui permet une prise de recul nécessaire”, est un verbatim que nous avons pu relever au cours d’un entretien. À noter que la citation n’est pas tirée d’un entretien avec un membre du trio managérial. Nous pouvons émettre des réserves sur le fait que les personnes en question étaient “fragiles” ou avec une faible “prise de recul”, car les éléments pour le démontrer restent minimes. Cependant, cet extrait confirme, que certains consultants ont bien eu un problème d’adaptation à un ou plusieurs éléments de la culture de Bazerty. K. Des consultants juniors ou seniors.

Pour tenter d’y trouver une explication à cela, il paraît intéressant de confronter cette analyse à un outil très utilisé chez Bazerty. K. Il s’agit du profil DISC. Le profil DISC, fut inventé dans les années 30 par William Moulton Marston, un psychologue américain. Le modèle DISC, à la manière du MBTI, est un outil qui permet de donner les traits qui caractérisent le comportement d’une personne. Le modèle DISC en distingue quatre profils : Dominant (Rouge), Influent (Jaune), Stable (Vert) et Conforme (Bleu). Chez Bazerty. K les profils de l’équipe sont connus par tous les collaborateurs. Ce qu’il est possible d’observer, est le fait que les trois membres de “trio” managérial ont plus ou moins un profil similaire. Un profil Influent avec un ascendant Stable (Jaune et Vert)⁴⁸. Même s’il existe, bien évidemment, quelques subtilités, les couleurs dominantes dans les profils des managers sont identiques. Confronté à l’analyse de Peter F. Drucker qui consiste à dire que le caractère personnel des dirigeants est le reflet de la culture d’une entreprise, les simples profils DISC similaires des dirigeants ou managers en apprennent beaucoup sur la culture d’entreprise de Bazerty. K. Ainsi, le verbatim : “c’était assez compliqué de créer une nouvelle équipe tant que le trio n’ouvre pas ses portes à des personnes qui n’ont pas le même profil”, relevé dans un entretien, trouve tout son sens. Chez Bazerty. K, il y a un corps managérial présent depuis la création du cabinet et composé de trois membres. Ils disposent d’un profil quasiment similaire et d’une façon de travailler bien rôdé s’étant connus dans un précédent cabinet. Il est possible de dire que la culture de Bazerty. K est fortement imprégné par le profil similaire du corps managérial. Selon les observations, les entretiens et les différents échanges informels que nous avons pu avoir, ou les échanges entre les différents membres du cabinets, un constat semble ressortir. La culture de Bazerty. K, soit on s’y adapte parfaitement, soit pas du tout, l’entre deux semble difficile à trouver. Par exemple, si nous reprenons l’extrait d’un entretien de l’un des directeurs associés, nous avons relevé : “on va chercher des personnalités, des gens qui ont autre chose à nous raconter qu’ils ont un master dans je sais pas quoi et qu’ils sont rigoureux”. Si nous reprenons le

⁴⁸ Annexe n°5

profil DISC du "trio" managérial, qui serait également la culture de Bazerty. K, nous avons un profil Influent (jaune). Un profil influent repose sur l'extraversion, la communication, la persuasion et l'enthousiasme. Il aime les interactions sociales, inspire les autres et est ouvert aux changements. Ce sont généralement des personnes expressives avec une capacité à inspirer et à motiver. Le fait de "recruter des personnes qui ont des choses à raconter" et à trouver de véritables "personnalités" est une phrase qui s'inscrit parfaitement dans le trait de caractères d'un "profil jaune". Nous ne disons pas que le recrutement de Bazerty. K s'adresse uniquement au profil similaire, mais la manière de recruter peut l'être. De plus, ce serait faux de dire que seul "un profil jaune" peut s'épanouir chez Bazerty.K. Tout d'abord séparons les consultants des autres postes, c'est-à-dire le back-office et le graphiste. Sur les autres postes, nous n'avons eu écho d'aucun vrai point de tension qui dure dans le temps. Les points de tensions concernaient les consultants. Aujourd'hui chez Bazerty. K les deux membres du back-office ainsi que la graphiste ont des "profils verts", et aucune difficulté d'adaptation à la culture d'entreprise semble déplorer. Même lorsqu'il s'agit d'un consultant, d'autres profils peuvent s'épanouir, mais l'effort devra être plus conséquent, car il est vrai qu'aujourd'hui presque tous les consultants de Bazerty. K ont un "profil jaune". La seule exception étant la nôtre et en effet, il nous est encore difficile de s'adapter à la culture forte de Bazerty. K.

Pouvons-nous y voir un lien avec le turn-over de la structure ? Il reste difficile de l'affirmer. Le modèle de Bazerty. K repose aussi sur des alternances qui ne vont pas forcément se transformer en CDI, ceci joue également beaucoup sur le turn-over. Effectivement, nous avons connaissance de certains cas pour lesquels les départs sont liés à un environnement de travail qui ne correspond pas, comme l'affirme l'un des directeurs associés. Mais il reste difficile de généraliser ces cas pour l'ensemble des départs de chez Bazerty. K. Certains départs sont liés aux opportunités de carrières, comme beaucoup le sont dans le monde du conseil. Puis avant les départs, Bazerty. K c'est avant tout beaucoup de recrutement cette année-là montrant ainsi que le cabinet se porte bien. Au vu des nombreux entretiens, nous avons l'impression que cette année est un peu une année de transition. Le premier séminaire d'équipe, une équipe qui n'a jamais été aussi nombreuse, la meilleure année en termes de résultat pu encore l'arrivée d'un outil phare du cabinet nommé "WallBreakers". Pour confirmer cette analyse, "Rien à voir, [ndl : par rapport à avant], il y a eu beaucoup beaucoup de turn over et aujourd'hui, il y a une grande évolution qui tient la route", avons nous pu entendre au cours d'un entretien et c'est globalement le ressenti général qu'il y a.

En revanche ce turn-over symbolisé par de nombreuses arrivées, et le fait qu'il y ait peu d'expériences communes, pour reprendre les théories d'Edgar Schein, ne fragilise en rien le maintien de la culture de Bazerty. K. En effet, le trio managérial est le noyau dur et l'âme du cabinet. Ils maintiennent et se chargent de transmettre naturellement la culture de Bazerty. K aux nouveaux arrivants. Tant qu'ils resteront encore chez Bazerty. K, il est difficile d'imaginer un affaiblissement de l'influence de la culture du cabinet. Cette culture peut être difficile à intégrer,

mais selon les dires des plus anciens, elles ne semblent pas avoir été mises en péril ou complètement modifiées suite à un événement. Les nouveaux arrivants se la réapproprient en y ajoutant leurs nuances et particularités, même si d'autres n'ont jamais pu se l'approprier.

Conclusion intermédiaire

Résumons cette première partie, dans un premier temps, avant de parler de la culture d'entreprise, nous avons cherché à savoir comment elle se construit et surtout pourquoi les cabinets de conseil pouvaient chercher à en développer une qui soit forte, plus forte que dans d'autres secteurs. Après avoir redéfini ce qu'est un consultant, malgré la diversité des définitions de ce métier, nous avons remarqué que toutes les définitions qualifiaient le consultant bien plus par ses qualités et ses compétences que par ce qu'il produit au sens littéral du terme "produire". Dans sa définition, le consultant va chercher à se valoriser par ses qualités et sa posture. Cette définition valorisante va venir contrebalancer avec l'image du consultant et des cabinets de conseils. Dans les médias ou l'opinion populaire, l'image du consultant n'est pas toujours très positive. L'image du consultant peut apparaître comme une tête bien faite, qui solutionne des problèmes que les dirigeants ne sont pas capables de résoudre, lui donnant ainsi un statut de surhomme. Le tout dans un environnement très processé, très froid, où la passion n'existe pas, seul le résultat compte. Ceci est une image plutôt caricaturale, mais dans les grandes lignes, il est possible d'entendre des opinions similaires sur l'image du consultant. La culture d'entreprise, et surtout dans ses valeurs, va donc chercher à "adoucir" cette image, disons-le, assez négative. Les consultants ont eux même conscience de cette image stéréotypée, et étant les principaux acteurs d'un cabinet de conseil, ils vont chercher à donner à ce dernier une culture qui leur permet de s'éloigner de cette image. La culture d'entreprise devient ainsi un moyen de s'adapter au monde extérieur pour casser cette image négative. Nous avons un peu l'image de "nous savons que les cabinets de conseil sont comme ceci. Nous, on n'est pas comme ceci, mais plutôt comme cela parce que nos valeurs sont...".

Dans un second temps, nous avons cherché à comprendre le lien qu'il existe entre les humains, membres d'un cabinet et la culture d'entreprise. L'influence de la culture sur les humains, mais également l'influence des humains pour créer et s'approprier une culture d'entreprise. Pour perdurer, chaque membre du cabinet de conseil devra être conscient de cette culture et l'intégrer. Afin de se sentir, non pas comme un consultant en règle générale, mais un consultant de son cabinet, un consultant de Bazerty. K en l'occurrence. Cette culture va donc être transmise et apprise à chacun de manière naturelle. Ainsi, la culture de l'entreprise devient même l'ADN de l'entreprise, un élément puissant qui en devient naturel. En ayant pleinement conscience de l'ADN du cabinet, le consultant va pouvoir véhiculer cette image et de cette façon la culture d'entreprise du cabinet va s'installer. Même si l'équipe est récente et n'a eu que très peu d'expériences communes. Un cabinet de conseil comme celui de Bazerty. K, de par sa structure, possède une

culture organisationnelle dite "Dionysos" selon Charles Handy, un des auteurs références sur la culture d'entreprise. Une culture dans laquelle l'organisation, la structure se met au service des individus. Dans une culture de la personne, les individus sont considérés comme des entrepreneurs indépendants, et leur réussite personnelle est la principale préoccupation. Les personnes au sein de l'organisation sont liées par des intérêts communs et il y a peu de contrôle ou de hiérarchie formelle. Les individus sont le cœur de l'organisation. Ainsi, pour qu'ils soient efficaces dans leur travail, mais également porteur et transmetteur de cette culture, plusieurs éléments vont aller dans ce sens. Il y a tout d'abord la disposition de bureaux. Bazerty. K, notre cabinet cible, dispose de bureaux en flex office, nous avons analysé le lien qu'il peut exister entre les interactions et le flex office. L'absence de mur, de machines et de distance permet d'inciter les échanges entre tous les collaborateurs d'une entité entre eux. Les interactions entre les humains sont un élément pour créer de la cohésion et des valeurs communes, deux composantes essentielles de la culture d'entreprise. De plus, le fort turn-over peut être pallié par une intégration facilitée par le flex office. En effet, un nouvel arrivant devra trouver ses marques, s'acclimater à un nouvel environnement, trouver son rythme, décoder l'ADN de sa nouvelle organisation. Le flex office et un environnement très ouvert permettent l'apprentissage par l'observation et par le dialogue. Ainsi, l'humain dès son arrivée, comprend l'univers qui l'entoure en observant le comportement et les gestes de ses nouveaux collègues. Il devient très vite un nouvel élément intégré, mais aussi porteur de la culture du cabinet. Le langage joue également un rôle important pour créer des valeurs communes et un objectif collectif. Le langage qui est dit commun va permettre de créer des mots et des expressions identifiables pour chaque membre du cabinet, renforçant ainsi le sentiment de cohésion et d'appartenance. Rappelons également que les mots restent l'outil principal du consultant. Livrables powerpoint, propositions commerciales, soutenances de propositions commerciales, animations d'ateliers, etc.

Enfin, le questionnement sur les risques suite au fort développement d'une culture peut également se poser. Le premier point étant le flex office. Malgré ses bienfaits quant à l'apprentissage de la culture et de l'incitation à l'échange avec les autres collaborateurs, le flex office peut donner une impression de surveillance permanente. Chez Bazerty. K le "QG" est un endroit assez petit en termes de superficie, sans murs, avec des bureaux assez rapprochés. Le collaborateur est donc très souvent entouré, à l'inverse du bureau individuel. Ainsi, pour un collaborateur qui éprouve des difficultés à se réapproprier la culture de Bazerty. K, pour cause de conflit par exemple, le flex office peut accentuer cette difficulté. Il n'y a pas vraiment d'espace permettant un certain "détachement" avec la structure, comme peuvent l'être les salles de pause dans d'autres organisations. Les locaux du groupe Bazerty n'en possèdent pas. Le second point étant la culture et le caractère du dirigeant. Comme le soulignait Peter F. Drucker, le caractère des dirigeants ou fondateurs se reflète dans la culture d'entreprise. Dans une PME, l'influence du caractère du dirigeant peut être oppressante. La culture va ainsi être grandement influencée, voire, être guidée par le dirigeant ou le groupe de dirigeants, laissant peu de place à la réappropriation de la culture.

Ainsi, cela peut produire l'effet inverse de la cohésion. Dans la cohésion, les objectifs sont expliqués par les dirigeants, mais les valeurs et le moyen d'y arriver appartiennent au groupe entier. Avec des dirigeants trop imposants, les objectifs, mais également les valeurs peuvent être dictés, ou du moins, il est possible de se sentir obligé d'y adhérer sans réappropriation. Après chacun peut y adhérer ou pas. Nous ne sommes pas dans cette situation chez Bazerty. K, mais l'organisation possède un trio managérial très solide, dont l'influence de leurs caractères se ressent clairement dans la culture de l'entreprise, ce qui a pu montrer certaines limites d'une culture d'entreprise trop présente et trop représentée par les dirigeants.

Dans cette première partie, la culture d'entreprise fut analysée sous plusieurs angles. Le chemin était de savoir "pourquoi ?", "comment ?", "par qui" et "par quels moyens ?". Maintenant que nous en savons plus sur la manière dont se construit une culture en interne, cette seconde partie viendra compléter le propos. Comme mentionné en introduction, le conseil est un domaine avec deux grands acteurs, les consultants et les clients. Dans la suite de la recherche, l'attention sera portée sur les effets et comment se perçoit la culture d'entreprise d'un cabinet, aussi bien sur le marché que chez le client.

II. Attirer le client dans un univers fortement concurrentiel, une différenciation importante mais questionnable

Introduction partielle

Dans cette seconde partie, l'accent sera mis sur l'utilisation de la culture d'entreprise sur le marché. Les cabinets de conseils sont implantés dans un marché fortement concurrentiel, la question de la différenciation, nommée également singularité, est donc un élément essentiel quant à la survie du cabinet de conseil. Nous commencerons donc par un panorama sur le marché du conseil, ses spécificités, les chiffres clés, la segmentation, les acteurs, etc. À partir de cette analyse, nous verrons quels moyens, les cabinets de conseil utilisent-ils pour asseoir une identité marquée sur un marché avec ses spécificités ? La première hypothèse est la différenciation par ses valeurs. En effet, un cabinet de conseil offre des prestations de services. Le client n'achète pas un résultat, mais un accompagnement, un suivi. Le produit final n'est pas connu à l'avance, il pourrait donc être très difficile pour un cabinet de conseil de marquer sa différence par ce qu'il vend. De plus, le prix d'équilibre sur le marché du conseil ne dépend pas de l'offre et de la demande. La singularité fait le prix. Il serait donc difficile de se différencier par le prix puisque c'est justement cette différence qui permet de le fixer. L'hypothèse est donc que seule la culture du cabinet permet la différenciation.

Dans la seconde hypothèse, le client sera le point central. Une fois que le cabinet est reconnu pour sa différenciation, qui pourrait être ses valeurs contribuant à sa culture si notre hypothèse se confirme, il est contacté par un client. Avec le client, le cabinet de conseil réalise un accompagnement généralement à long terme. Au cours des échanges avec le client, qui possède lui aussi une culture d'entreprise qui lui est propre, il semble pertinent d'analyser comment deux cultures distinctes interfèrent entre elles. Sur bien d'autres secteurs, un client achète un produit ou un service, le produit est livré ou le service est réalisé et le processus est terminé. Le conseil, justement, est fait d'ajustements, d'échanges, de dialogues avec différents interlocuteurs, d'imprévus, le tout entre deux parties. Un cabinet pourrait donc avoir certaines difficultés pour maintenir sa culture. Par exemple, si le client n'est pas en accord avec une étape du projet, et souhaite le remplacer par une autre étape qui va à l'encontre des valeurs du cabinet, comment le cabinet gère cette situation ? La limite de la culture d'entreprise pour un cabinet pourrait être l'exigence du client, celui qui paye.

Enfin, dans l'optique de challenger, cette idée de différenciation par la culture, la question du besoin sera abordée. Selon cette hypothèse, le client noue des relations avec un consultant et moins avec le cabinet. Nous avons vu dans notre première partie que le consultant est porteur de

la culture du cabinet, mais qu'il doit se la réapproprier. Se réapproprier une culture, n'est-il pas s'en créer une nouvelle ? De plus, le conseil est un domaine qui compose avec un fort turn over, le consultant, dans un nouveau cabinet va devoir se réapproprier une nouvelle culture, tout en étant toujours assimilé à l'ancienne culture. Le consultant va côtoyer plusieurs cultures d'entreprise dans sa carrière, il va retenir fortement certains éléments au détriment d'autres, à partir de cela, il va se forger sa propre culture. Entre la relation que va nouer le client et le consultant et le fait qu'il se crée lui-même sa propre culture organisationnelle, cela pourrait contribuer à ce que son identité soit finalement plus forte que celle d'un cabinet.

A) Une différenciation basée sur une forte culture pour asseoir une forte identité dans un marché concurrentiel

a) Le marché du conseil : quantitatif

Commençons par explorer le marché du conseil. Pour la pertinence de l'analyse, il est préférable de se concentrer sur le marché du conseil en France, Bazerty. K, étant un cabinet qui opère majoritairement en France. L'analyse du marché portera sur des données qualitatives et quantitatives. Nos deux sources principales seront Syntec Conseil, l'organisation professionnelle qui réunit l'ensemble des métiers du conseil en France et l'OPIIEC, l'Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événement.

Tout d'abord, le secteur du conseil français compte plus de 15 000 entreprises⁴⁹ et plus de 20 000⁵⁰ si toutes les entreprises qui sont liées de près ou de loin à des métiers du conseil sont prises en compte, sans forcément être un cabinet. Ces entreprises génèrent un chiffre d'affaires de près de 20 milliards d'euros⁴⁹ selon le Syntec Conseil. Alors qu'il est estimé à 12 milliard d'euros en 2020⁵⁰. Le conseil en stratégie est la branche de conseil qui concentre le plus gros chiffre d'affaires (25-30%)⁵⁰. Devant le conseil en gestion des opérations (20-25%)⁵⁰ et le conseil en technologie (15-20%)⁵⁰. À noter que le conseil est l'un des seuls secteurs au monde à avoir connu une légère hausse de 2019 à 2020 soit l'année de la crise sanitaire de la Covid-19. Selon l'OPIIEC, le chiffre d'affaires des entreprises de conseil connaîtra une troisième année de croissance consécutive en 2024, une hausse de 11 % est à prévoir⁵⁰. La croissance du secteur est estimée à 12,5 % pour 2025⁵⁰, toujours selon l'OPIIEC. Sur les chiffres, il est possible de dire que le secteur du conseil est un secteur sur une dynamique croissante. De plus, il est pertinent de noter, selon Syntec Conseil, que plus de 15 000 emplois ont été créés entre 2021 et 2022⁴⁹. L'OPIIEC annonce 17 000 en 2023 avec par conséquent, une hausse entre 9 et 10%⁵⁰. L'OPIIEC estime le nombre de personnes

⁴⁹ Chiffres repris de Syntec Conseil - <https://www.evolution-perspectives.com/fr/kiosk-formation-consulting/le-march%C3%A9-du-conseil-en-france-en-2023-les-chiffres-du-consulting>

⁵⁰ Chiffres de OPIIEC <https://www.opiiec.fr/secteur/21>

exerçant un métier en rapport avec le monde du conseil en France à 190 000⁵¹ et sur ce nombre environ 120 000 seraient situés en région parisienne⁵¹. Le secteur du conseil est un secteur très centralisé sur la capitale et ses couronnes. Il y a donc une concurrence fortement concentrée à un seul et même endroit sur la carte de France. Comme mentionné en introduction, selon Syntec Conseil. Le turn-over dans les cabinets de conseils est estimé à 15% turn-over⁵². En moyenne, en un peu plus de 3 ans, un cabinet de conseil voit son équipe changer de moitié. Les personnes quittent un cabinet pour faire du conseil mais pas toujours. Une personne consultante le reste en moyenne cinq ou six années, si on en croit les études de Syntec Conseil⁵². Chiffres confirmant en partie le début d'une hypothèse qui voyait le conseil comme un secteur avec un turn-over important.

Que nous montrent ses chiffres clés ? Le secteur du conseil est un secteur dynamique, qui affiche depuis plusieurs années une croissance quant au chiffre d'affaires généré. Il s'agit d'un secteur qui attire, en effet selon l'OPIIEC, il y a plus de 50 000 personnes qui pratiquent un métier lié à la branche du conseil en indépendant en France⁵¹. De plus, le secteur du conseil est un secteur qui crée de l'emploi. La création d'emploi signifie souvent, recherche de meilleurs profils. Le conseil est un secteur avec une forte sécurité de l'emploi (90% de CDI, OPIIEC)⁵¹, et réputé pour ses critères plutôt sélectifs (grandes écoles), le conseil recrute de plus en plus de profils jugés "qualitatifs". Nous pouvons y voir également une certaine concurrence entre les cabinets pour recruter les meilleurs profils. Concernant la concurrence, elle est très concentrée sur la région parisienne. Nous avons un secteur dynamique et très concurrentiel. Dans un environnement tel, la question de la différenciation va être une question de "survie" pour reprendre les termes d'une personne interrogée chez Bazerty.K

b) Le marché du conseil : qualitatif

Pour cette deuxième partie de l'étude, nous garderons les mêmes sources. En effet, leurs méthodes reposent également sur le sondage, permettant ainsi d'avoir une analyse précise sur les enjeux actuels et futurs du conseil.

Les cabinets de conseils semblent de plus en plus sollicités sur deux sujets en particulier. Selon Pascal Imbart, consultant dans un cabinet influent du secteur et interrogé par "Les Echos"⁵³. Le numérique et le digital ainsi que la RSE et les engagements environnementaux. Il y a beaucoup de sujets liés à la transformation en rapport avec ses deux thèmes. Deux thèmes qui suscitent de l'intérêt et au vu de l'actualité, cet intérêt risque de ne pas décroître. Sur le digital, les suites de la

⁵¹ Chiffres de OPIIEC <https://www.opiiec.fr/secteur/21>

⁵² Chiffres repris de Syntec Conseil -

<https://www.upwardconsulting.fr/blog/faire-carriere-dans-le-conseil/#:~:text=3%20minutes%20de%20lecture%20%7C%20Selon.les%20cabinets%20est%20de%2015%25.>

⁵³ Le marché du conseil en France change d'échelle -

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/le-marche-du-conseil-en-france-change-dechelle-1411756>

pandémie, l'émergence du télétravail et le travail hybride demandent une transformation digitale forte des entreprises. De plus, la numérisation de l'économie exige également de nombreuses adaptations. Selon l'OPIIEC, 92 % estiment que les missions d'intégration du digital dans les process des entreprises vont connaître une forte, voire très forte augmentation au cours des prochaines années⁵⁴. Le domaine du digital englobe également les demandes autour de l'intelligence artificielle.

Sur la RSE, le changement climatique a un impact fort sur les entreprises. Il y a aujourd'hui une prise de conscience que l'on ressent un peu partout. Sur ce volet, les actions peuvent être multiples. Sensibilisation, reversement d'une part des bénéfices, engagements... Selon une étude du Syntec Conseil, les missions dédiées à la RSE sont passées de 5 % en 2020 à 10 % en 2021.⁵⁵ Selon l'étude de l'OPIIEC, 84 % des entreprises ont estimé que l'intégration de la RSE dans leurs stratégies va connaître une augmentation significative, voire très marquée, dans les années à venir⁵⁴.

Un autre élément important à partager, selon une étude 2022 de l'OPIIEC, selon des entreprises ou des cabinets de conseil, nous pouvons identifier 5 types de soft skills qui reviennent régulièrement dans la définition du "bon consultant"⁵⁴ :

- L'innovation, la créativité et la force de proposition, pour 42 % des entreprises interrogées.
- L'agilité et la prise de décision pour 38 % des entreprises interrogées.
- L'écoute et l'empathie pour 38 % des entreprises interrogées.
- L'adaptabilité à l'environnement, pour 33,45 % des entreprises interrogées.
- La curiosité intellectuelle et la capacité à apprendre pour 33 % des entreprises interrogées.

Que nous montrent ses données ? Nous constatons qu'il y a certains "effets de mode" dans le domaine du conseil, aussi bien en lien avec les sujets qui intéressent les clients qu'avec le recrutement. Se rendre compte des enjeux actuels et futurs du conseil, c'est essayer de limiter l'imprévisible dans un environnement très incertain et montrer que le cabinet est au fait de ce qu'il se passe dans le monde en règle générale. Pour la culture d'entreprise, à la manière du greenwashing, déjà évoqué au cours de notre recherche, nous pouvons parfois avoir le sentiment que les cabinets de conseil orientent leurs valeurs, leurs croyances, leurs visions, leur culture et ce qu'ils veulent communiquer de cette culture, en rapport avec les tendances du secteur. Ainsi, un cabinet qui n'aurait aucune conviction dans les engagements environnementaux ou qui se montrerait nullement intéressé par les nouvelles technologies, prendrait le risque de mettre son image en péril.

⁵⁴ Chiffres repris de l'OPIIEC -

<https://www.upwardconsulting.fr/blog/faire-carriere-dans-le-conseil/#:~:text=3%20minutes%20de%20lecture%20%7C%20Selon.les%20cabinets%20est%20de%2015%25.>

⁵⁵ Chiffres repris de Syntec Conseil -

<https://www.upwardconsulting.fr/blog/faire-carriere-dans-le-conseil/#:~:text=3%20minutes%20de%20lecture%20%7C%20Selon.les%20cabinets%20est%20de%2015%25.>

Concernant les soft skills recherchés, pour concevoir des parcours et des accompagnements qui veulent favoriser une expérience toujours plus différenciante, les soft skills vont également avoir une place importante dans la panoplie du consultant. Ainsi, les cabinets de conseils vont également trouver un moyen de faire transparaître une culture d'entreprise significative pour les talents qu'ils souhaitent attirer. Un cabinet souhaitant attirer un talent innovant va avoir un site internet très différenciant. Sur l'adaptabilité à l'environnement, le cabinet pourra jouer sur la diversité de ses clients (public/privé, français/internationaux, PME/ grands groupes...). Comme tout ce qui est créé par l'humain, le contexte, quel qu'il soit, influence le produit final. La culture d'entreprise, qui est un élément façonné par l'humain, ne dépendra donc pas uniquement de l'humain, mais également du contexte. Et le marché est un élément important du contexte.

À noter que nous avons choisi de ne pas parler de la segmentation qu'il existe au sein du marché du conseil, car pour notre cabinet cible, et cette tendance semble se généraliser, il devient très dur de s'enfermer dans une case. De plus en plus de cabinets, souhaitent se développer sur plusieurs segments. Par exemple, Bazerty. K s'élargit à l'organisation des séminaires. D'autres grands acteurs comme nous l'avons vu avec la potentielle scission de YE démontre des frontières de plus en plus dur à tracer tant les cabinets de conseils continuent d'explorer. Pour la pertinence de notre recherche, nous analyserons le conseil comme un seul et unique marché.

c) L'économie de la singularité

Les spécificités du marché du conseil résident également dans le produit en lui-même. Le client, le consommateur du conseil, achète un accompagnement et non un résultat final. Le produit, ni même la démarche proposée ne seront connus par celui qui achète. Le marché du conseil semble reposer sur une économie de la singularité. Autour des années 2010, un sociologue français du nom de Lucien Karpik, se penche sur cette théorie qu'il explicitera dans plusieurs de ses livres ou articles. Nous nous baserons sur l'ouvrage "*L'économie des singularités*" et sur sa revue "*De l'existence et de la portée de l'économie des singularités*" dans la revue "*Revue française de sociologie*". Selon Lucien Karpick, un bien ou service dit singulier est "multidimensionnels et indivisibles, incomparables en ce sens qu'ils ne peuvent pas être mis en rapport les uns avec les autres à travers des grandeurs communes. Leur prix n'est pas un vecteur de choix, il agit comme contrainte financière et ne constitue pas nécessairement un signal marchand de la qualité. [...] Leur échange marchand est donc caractérisé par une incertitude radicale."⁵⁶ Le conseil peut être considéré comme un service singulier.

Dans un contexte économique défini, une singularité désigne un bien ou un service qui est unique et spécial. Contrairement aux biens et services ordinaires qui peuvent être standardisés et produits en masse, les singularités ont des caractéristiques spéciales qui les rendent uniques. Le caractère

⁵⁶ AZOULAY (Nicolas). - Lucien Karpik, *L'économie des singularités*, nrf Gallimard - *Revue de la régulation*, 3/4, 2008

“multidimensionnel”, d’une prestation de conseil réside dans le fait qu’elles peuvent être appréciées ou évaluées selon différents critères ou aspects. La qualité des échanges, la qualité des livrables, le délai de livraison, les outils mis à disposition, l’innovation dans l’accompagnement... Quant à leurs caractères “indivisibles”, il s’agit du fait qu’il est difficile de les diviser en petites parties pour les vendre séparément sans en altérer significativement leur valeur ou leur caractère unique. Le conseil, c’est un accompagnement dans son ensemble. Par exemple, un cabinet ne peut simplement vendre un livrable, une réunion, un outil. La prestation s’achète et s’apprécie dans son ensemble. Enfin, les singularités sont incomparables entre elles ou avec d’autres biens et services ordinaires en utilisant des unités de mesure communes. En d’autres termes, on ne peut pas les évaluer de manière objective en utilisant des critères universels. Par exemple, il est relativement facile de comparer deux cocktails proposés dans deux bars différents avec le prix et la quantité de liquide par exemple. Mais pour des singularités, chaque bien ou service a des attributs uniques qui les rendent incomparables de manière directe. La valeur perçue d’une singularité dépend des préférences de l’individu qui l’évalue, ce qui rend difficile l’utilisation de mesures communes. Il est pratiquement impossible de dire, que la prestation de conseil A est meilleure que la prestation de conseil B, tant les critères qui entourent une mission de conseil sont radicalement différents. Ainsi le conseil selon Lucien Karpik “Des anomalies laissent cependant entrevoir leur [ndlr : les biens singuliers] présence.”⁵⁷ Pour Lucien Karpik un bien singulier, peut se reconnaître à plusieurs détails. Premièrement, un bien singulier est avant tout choisi pour sa qualité et non pour son prix. “Ainsi de la recherche du “bon”... film ou roman, médecin ou avocat, cette formule langagière si souvent employée pour signaler une préférence fondée sur les qualités plus que sur les prix.”⁵⁷ Effectivement, une mission de conseil voudra toujours privilégier la qualité de son accompagnement, pour proposer un “bon” service, une “bonne” expérience, il paraît impossible d’imaginer qu’un cabinet privilégie l’angle du “low cost” pour se différencier. Au vu de tous les entretiens, l’objectif d’un cabinet de conseil n’est pas l’accessibilité à un grand nombre de clients, il est à la recherche de toujours plus de qualité pour satisfaire le client. “Un bon client (pour Bazerty.K) c’est un client exigeant”⁵⁸, “nous on ne fait que du sur mesure”, “on produit une prise de décision, ça vaut beaucoup plus cher pour un client”, “faire poser les bonnes questions, pour aller chercher son besoin”, sont des verbatims entendus au cours de nos entretiens. Le consultant junior, le senior manager, l’associé ou le fondateur du groupe, ont tous le même point de vue sur la considération du client. Le client d’un cabinet de conseil achète une qualité. Deuxièmement Lucien Karpik souligne ceci : “Ainsi encore, de l’impuissance de l’acheteur à la recherche d’un “bon” roman, livré à lui-même dans une grande librairie avec ses dizaines de mètres de linéaires sur lesquels s’alignent les auteurs, les titres et les prix des livres – une information presque parfaite qui, en principe, garantit la rationalité du choix –, et dont les déambulations ne peuvent se terminer que par un choix aléatoire”⁵⁷. L’impossibilité pour un

⁵⁷ KARPIK (Lucien). - *Éléments de l’économie des singularités - Traité de sociologie économique*, 2013. - p 163 - 206

⁵⁸ Annexe n°1

acheteur de trouver un "bon" accompagnement pour répondre à son besoin. Typiquement, lors de réponse à un appel d'offres, le client voit se présenter face à lui plusieurs cabinets. Les cabinets, qui doivent répondre à leur gage de qualité, vont alors faire des propositions qui peuvent avoir des similitudes au niveau du calendrier, du prix, de certains outils.... Le client, malgré l'abondance d'informations, ne pourra prendre une décision parfaite. Il y a une part d'aléatoire ou une attache pour une "autorité symbolique" et c'est le dernier point que soulève Lucien Karpik. "Ainsi enfin, du prix de certaines singularités, par exemple les grands vins, dont la fixation est plus déterminée par les rangs qui leur sont assignés par une autorité symbolique comme peut l'être un guide, que par la relation de l'offre et de la demande."⁵⁹ L'autorité symbolique est une entité ou une institution qui possède une influence et une reconnaissance sociale spécifiques dans un domaine particulier. Dans le monde du conseil, les clients vont choisir un "bon" service, également grâce à l'autorité symbolique reconnue pour ses symboles, ses normes culturelles, ses croyances partagées entre autres. Au cours de l'entretien avec un des fondateurs du groupe, la reconnaissance de la marque Bazety, fut abordée. "La marque a de la valeur, on a un professionnalisme reconnu". Ainsi, grâce à la reconnaissance de la marque, Bazerty, jouit d'une certaine reconnaissance sur le marché qui va apporter une crédibilité à tous ses services. Les biens singuliers, par ses critères et ses anomalies, vont se retrouver sur le marché du même nom, où les prix sont, avant tout, fixés par une logique de classement. En d'autres termes, les produits qui sont mieux classés ou considérés comme de meilleure qualité ont tendance à avoir des prix plus élevés. Dans le secteur du conseil, un YE ou un Delwatté pourra proposer la même prestation que le petit cabinet d'une dizaine de collaborateurs, pas vraiment reconnu dans le milieu, mais le prix sera radicalement différent. Finalement, dans le conseil, le prix est fixé en fonction de ce que le client est prêt à payer pour s'offrir les services d'une autorité qu'il estime reconnue. Le client achète une expertise, un nom, une renommée. Il confie entre les mains d'un prestataire externe, un "problème" qu'il juge capital pour entreprise. Alors même si le prix est radicalement différent, sur le marché de la singularité le client va préférer dépenser davantage pour acquérir l'expertise d'un cabinet qu'il juge réputé. Sur le marché de la singularité, Lucien Karpik, donnera l'exemple des vins, le prix est gage de valeur. Pour résumer, le conseil est donc un produit singulier, sur un marché de la singularité. Sur le marché de la singularité, le prix est fixé par un système de classement. Le client fait confiance à une "autorité symbolique", une entité reconnue dans le domaine. En outre, plus il juge que cette autorité est symbolique plus le client sera prêt à payer cher. Puisque le prix est un gage de qualité dans le conseil. Mais ce statut d'autorité symbolique, qui permet de fixer des prix élevés, dépend grandement de l'image du cabinet, sa culture, son identité, sa singularité. Se construire sa propre singularité va être très important.

⁵⁹ KARPIK (Lucien). - *Éléments de l'économie des singularités - Traité de sociologie économique*, 2013. - p 163 - 206

d) La culture d'entreprise : la singularité qui surpasse la stratégie

Le terme différenciation se rapproche fortement de ce terme de singularité. Au cours de notre travail, nous avons employé le terme "différenciation", mais il semble maintenant plus judicieux de renommer ce terme par "singularité". Ainsi, la culture d'entreprise va se mettre au service d'une singularité. Développer sa propre culture d'entreprise pour développer, dans le même temps, sa singularité, semble être la meilleure "stratégie" pour un cabinet de conseil. Peter F. Drucker disait "la culture mange la stratégie au petit déjeuner"⁶⁰, autrement dit, avoir une culture d'entreprise est bien plus important que d'avoir une stratégie planifiée. Alors que les cabinets de conseils s'efforcent d'apporter des solutions innovantes et personnalisées à leurs clients, ils doivent également reconnaître que le succès ne dépend pas seulement d'une stratégie audacieuse, mais aussi de la capacité à créer une culture interne qui favorise la créativité, la collaboration, l'adaptabilité ou tout autres valeurs propres à une organisation. Le cabinet de conseil qui parvient à cultiver une culture qui embrasse les valeurs de singularité permettra à celui-ci de se rapprocher au mieux de ce statut "d'autorité symbolique" tant convoité sur ce marché de la singularité. La culture d'entreprise peut permettre de se créer une certaine singularité qui va "manger la stratégie" et permettre un alignement avec ses objectifs. Pour l'illustrer, nous utilisons les travaux de Robert Quinn et Kim Cameron. Quinn et Cameron sont chercheurs à l'université du Michigan, qui ont écrit plusieurs ouvrages liés à leurs recherches. Ils démontrent comment la culture d'entreprise peut influencer la performance et les résultats commerciaux. Ils se focalisent sur différents types de cultures organisationnelles à la manière de Charles Handy, au autre auteur déjà évoqué. Ils complètent Peter F. Drucker en affirmant que les entreprises dont la culture est alignée sur leur stratégie ont tendance à obtenir de meilleurs résultats. Pour réaliser leurs recherches, Quinn et Cameron ont enquêté auprès de plusieurs entreprises. Dans les années 80, ils ont ainsi créé un modèle de culture organisationnelle, qui est aujourd'hui utilisé dans plusieurs entreprises pour évaluer les valeurs prédominantes au sein des organisations. Il s'agit du Competing Values Framework, un outil qui sert à rendre compte des tensions potentielles entre ces valeurs et à développer des stratégies pour améliorer la performance globale de l'organisation. Ils opposent les valeurs culturelles en deux axes. Sur un premier axe, ils opposent la culture tournée vers les personnes à la performance de l'entreprise, et sur un second sont opposés la stabilité-contrôle à la flexibilité-innovation. Cela constitue quatre quadrants qui définissent quatre modèles de culture d'entreprise. Ce modèle est décrit dans "A Process for Changing Organizational Culture", paru en 2008.⁶¹

- Clan Culture (Culture de Clan) : Cette valeur met l'accent sur la collaboration, la communication et la cohésion au sein de l'organisation. Les organisations qui favorisent

⁶⁰ Citation célèbre de F. Drucker, Peter

⁶¹ Annexe n°20

cette culture tendent à être axées sur les relations interpersonnelles et la convivialité. Quinn et Cameron utilisent la phrase : *Do things together (faire les choses ensemble)*

- Adhocracy Culture (Culture d'Adhocratie) : Cette valeur privilégie l'innovation, la créativité et la flexibilité. Les organisations axées sur cette culture sont souvent orientées vers l'expérimentation et sont prêtes à prendre des risques pour rechercher de nouvelles idées et ainsi être précurseurs sur un segment de marché. Quinn et Cameron utilisent la phrase : *Do things first (faire les choses en premier)*
- Market Culture (Culture de Marché) : Cette valeur met l'accent sur la compétitivité, l'efficacité et l'atteinte des objectifs. Les organisations de cette culture sont souvent orientées vers les résultats financiers et la réalisation de leurs objectifs commerciaux qui sont très souvent chiffrés et ambitieux. Quinn et Cameron utilisent la phrase : *Do things fast (faire les choses rapidement)*
- Hierarchy Culture (Culture de Hiérarchie) : Cette valeur se concentre sur la stabilité, l'efficacité opérationnelle et la structure organisationnelle. Les organisations axées sur cette culture ont tendance à avoir des processus bien établis et une structure hiérarchique claire. Quinn et Cameron utilisent la phrase : *Do things right (faire les choses correctement)*

À l'inverse des modèles de culture organisationnels établis par Charles Handy dans "Gods of Management", qui restaient centrés sur une analyse de la culture interne, Cameron et Quinn analysent la culture organisationnelle comme un véritable point d'appui pour la performance de l'organisation, la performance sur un marché. Selon leurs travaux, il faut que l'entreprise puisse connaître sa culture et ses valeurs afin de développer une stratégie commerciale tout autour. Avoir conscience de sa culture, c'est connaître ses valeurs fondamentales. La culture n'est pas un élément essentiel uniquement pour permettre aux collaborateurs de s'y retrouver, elle permet également d'avoir un véritable angle stratégique pour être identifié sur un marché.

Prenons quatre exemples d'entreprises anonymes (mais l'idée est de comprendre les sociétés qui se cachent derrière) qui s'inscrivent dans les quatre catégories de Quinn et Cameron qui ne sont pourtant pas sur un marché de la singularité.

- Elon Musk Car qui communique sur ses forts investissements sur l'innovation technologique et la recherche de nouvelles solutions pour le marché automobile. Une culture d'adhocratie.

Le mot clé du site : solutions⁶²

⁶² Annexe n°16

- Amazonienne qui établit sa stratégie autour de l'efficacité, la compétitivité et la réussite d'objectifs commerciaux ambitieux. Une culture de marché
Le mot clé du site : ventes⁶³
- Walt Pixxar Animation Studio communique beaucoup autour de son univers animé, avec des locaux stimulants et un langage commun aux employés. Une culture de clan
Le mot clé du site : vivre ensemble⁶⁴
- La montre Suisse, une entreprise commercialisant des produits de luxe fabriqués avec des normes strictes jouant sur l'image de la minutie et de l'attention aux détails. Une culture de hiérarchie.
Mot clé du site : excellence⁶⁵

Ces exemples illustrent les propos de Quinn et Cameron. Ses entreprises leaders sur leur marché respectif, ont réussi à se créer un positionnement en construisant une singularité forte en réussissant à imposer le reflet de leur culture organisationnelle. Il semble intéressant de nuancer que la culture organisationnelle est propre à chaque organisation. Elle ne raisonne pas toujours pas de manière positive pour le grand public, comme la culture d'Amazone par exemple. Mais dans ce propos, aucune culture organisationnelle ne doit être jugée de manière positive ou négative ni supérieure ou inférieure à l'autre. Dans tous les cas, elles sont importantes selon les objectifs de l'organisation.

Les entreprises, à l'image de Bazerty. K, prennent conscience que la culture d'entreprise n'est pas seulement un levier de bien-être au travail ou d'identité, mais un véritable levier de performance. En témoignent les nombreux outils qui permettent de catégoriser les cultures ou de les mesurer. Pour compléter l'outil de Quinn et Cameron, nous pouvons citer l'outil développé par le Dr. Daniel Denison, également découpé en deux axes ou encore les théories de la singularité de Patrick Mathieu, consultant et partenaire du groupe Bazerty.

e) La singularité d'un cabinet de conseil

Sur un marché de la singularité comme celui du conseil, les cabinets doivent se construire cette singularité pour exister. Comme mentionné en introduction, il semble important de différencier la culture d'entreprise à l'identité d'entreprise. Pour T.C Melewar et Elizabeth Jenkins dans leur ouvrage *"Defining the Corporate Identity Construct"* l'identité d'entreprise est un "avantage

⁶³ Annexe n°17

⁶⁴ Annexe n°18

⁶⁵ Annexe n°19

concurrentiel⁶⁶ potentiel, quand elle n'est pas élevée au rang de "ressource stratégique"⁶⁶. Cependant, l'identité d'entreprise est un concept difficilement définissable. John Balmer, professeur de marketing d'entreprise à l'université de Londres, qui compare le concept "au brouillard"⁶⁶. En revanche, sur le marché de la singularité, les éléments de définitions de Bertrand Moingeon et Bernard Ramanantsoa dans l'article "*Understanding Corporate Identity: The French School of Thought*" paru dans l'European Journal of Marketing en 1997, tentent de clarifier le concept. Selon les auteurs, l'identité d'une entreprise est un "ensemble de caractéristiques interdépendantes qui donnent à [une] organisation sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence et la rendent ainsi identifiable"⁶⁷. Le terme "identifiable" est un mot qui fait sens lorsque le terme "marché" est évoqué. Être identifiable dans la tête du client. Pour Patrick Mathieu, "la singularité constitue l'essence de l'identité"⁶⁸. En effet, la culture d'une entreprise est un élément important de la singularité, ce dernier étant lui-même un élément essentiel pour se construire une identité. L'identité, est ce qui va permettre d'être identifiable sur un marché. Ce qui explique la phrase "la singularité crée un destin"⁶⁸ de Patrick Mathieu. Être identifiable par des clients sur un marché sert à "assurer son destin" et à "survivre" dans le monde du conseil.

Patrick Mathieu est le fondateur d'une théorie entière sur la singularité. La théorie de Patrick Mathieu est fondée sur un mélange de deux travaux. Les travaux de Georges Dumézil, philologue, historien des religions et anthropologue français, sur la tri-fonctionnalité et sur les travaux du conférencier et auteur américano-britannique Simon Sinek sur le golden circle.

La tri-fonctionnalité est expliquée dans le livre "*Les Dieux souverains Indo-Européens*" de 1977. Il s'agit d'une analyse de la langue et des récits des anciennes civilisations indo-européennes comme les civilisations romaines ou grecques. La structure narrative des récits de ses civilisations antiques, selon Georges Dumézil, sont semblable et expriment une conception de la société divisée en trois fonctions : la fonction souveraine (dans l'antiquité, il s'agit de l'autorité spirituelle, la sagesse, la justice et la légitimité royale, les rituels, la communication avec le divin...), la fonction guerrière (dans l'antiquité, il s'agit de l'action, de la défense, la force, le courage, l'aptitude à...) et la fonction productrice (dans l'antiquité, il s'agit de la production des biens nécessaires à la survie, le progrès matériel, la fertilité...).

Quant au golden circle de Simon Sinek, théorisé en 2014 dans le livre "*Commencer par le pourquoi*", c'est une théorie plus récente. Le golden circle consiste à aider les organisations à communiquer sur la raison d'être, sur un nouveau produit, sur un événement ou autres actions qui émanent de l'entreprise. Le golden circle s'articule autour de trois niveaux : le pourquoi (la finalité), le comment (la modalité) et le quoi (la matérialité).

Dans sa théorie, Patrick Mathieu fusionne ses deux concepts pour décrire celui de la singularité. Nous avons eu la chance de pouvoir nous entretenir avec un consultant du groupe Bazerty qui

⁶⁶ TASSEL (Julien). - *L'identité d'entreprise. Une fiction ordinaire au service du management - Communication et organisation*, 2013. - p 241 - 252

⁶⁷ TASSEL (Julien). - *L'identité d'entreprise. Une fiction ordinaire au service du management - Communication et organisation*, 2013. - p 241 - 252

⁶⁸ <https://patrickmathieu.net/fr/introduction>

maîtrise cette théorie pour avoir davantage de détails. La théorie a pour point de départ les mots de la langue française. Sur la quantité de mots qu'il existe, une personne morale ou physique n'en utilisera qu'une petite partie quotidiennement, environ 5%. À partir des mots utilisés, il est possible d'en déduire un champ sémantique. Lorsqu'une entreprise communique avec l'extérieur, elle cherche à montrer sa finalité, ce pourquoi elle existe. Une finalité qui démontre une fonction souveraine, une fonction guerrière ou une fonction productrice. Pour arriver à cette finalité, "le comment", l'entreprise va utiliser des stratégies, des méthodes, des processus pour atteindre les résultats. Dans cette manière d'atteindre les résultats, l'entreprise va avoir des modalités qui s'attachent à l'une des trois fonctions, en excluant celle de sa finalité. Pour avoir un certain équilibre, si une entreprise à une finalité guerrière par exemple, elle aura une modalité souveraine ou productrice. Enfin sur le dernier niveau, ce qu'elle produit, la matérialité de l'entreprise va être rattachée à la dernière fonction. Par exemple, Patrick Mathieu, a pu identifier le groupe Bazerty comme une organisation SGP, c'est-à-dire avec une finalité souveraine, une modalité guerrière et une matérialité productrice. Pour en faire l'analyse, il est pertinent d'utiliser la raison d'être du groupe et non celle de Bazerty. K uniquement :

*"Toute personne physique ou morale a besoin de se connaître pour exceller durablement.
(1)*

Forts de cette conviction, nous accompagnons les dirigeants et leurs équipes vers des choix assumés, pour faire émerger des stratégies singulières et générer des dynamiques collectives puissantes. (2)

Nous aidons ainsi les organisations à s'engager sur leur essentiel pour apporter au monde ce qu'elles ont de meilleur." (3)

1) La finalité : Une finalité souveraine, car il y a des éléments de l'ordre de la vision unificatrice, du spirituel et du "divin". Par exemple, "*se connaître*" implique l'unification et l'esprit, voire de la sagesse. Quant au terme "*exceller durablement*", il fait référence à une sorte de "toute-puissance" recherchée par les organisations.

2) La modalité : Une modalité guerrière. En effet, le champ sémantique est très clair. Il y a une incitation au mouvement avec des mots tels que "*accompagnons*", "*vers*", "*dynamiques*". Il est possible d'y voir des termes en rapport avec la force guerrière comme "*stratégies*", ou encore "*puissantes*"

3) La matérialité : Une matérialité productrice. La production de matériels nécessaires avec le terme “*essentiel*” et l’idée de progrès comme le démontre la phrase “*apporter au monde ce qu’elles ont de meilleur*” sont mis en avant dans la matérialité.

À partir de la mesure de sa propre singularité, le groupe Bazerty et chacune de ses entités “peuvent mieux se connaître”. Ainsi, par l’intermédiaire d’outils chers au groupe Bazerty comme la théorie de la singularité, le groupe va pouvoir avoir conscience de sa culture d’entreprise et en faire une véritable force pour assumer sa singularité sur le marché. Ainsi, la phrase évoquée en début d’analyse “la culture mange la stratégie au petit déjeuner” de Peter F. Drucker s’illustre avec l’exemple du groupe Bazerty. Effectivement, la stratégie pour communiquer n’est pas la priorité pour le groupe. Le site internet ou la page LinkedIn, n’en disent que très peu. En revanche, comme mentionné dans la première partie, le cabinet s’appuie davantage sur ses consultants pour “promouvoir” naturellement la marque. Une forte identité qui émane d’une culture forte. Chaque échange avec un client, un prospect ou dans la vie de tous les jours est un levier très important pour asseoir la singularité et ainsi contribuer à l’identité de Bazerty. Nous citerons un extrait entier de l’entretien avec l’un des fondateurs du groupe qui explique parfaitement cette notion de “consultant-ambassadeur.”

“Il faut que les éléments de valeurs soient partagés dans le cabinet, que l’histoire de Bazerty soit connue. [...] Tout l’enjeu, c’est de créer un système dans lequel ta posture, ton action au moment où ça se présente, tu puisses agir le mieux possible en accord avec les valeurs du cabinet. [...]. Il y a un côté la fierté du maillot. Comment tu crées chez un individu X qui rentre dans un cabinet le fait qu’il ait envie de porter le maillot, qu’il incarne la marque, c’est super important. Quand tu crées de la valeur à ta marque, c’est pas parce que moi, je vais faire un joli post LinkedIn ou une jolie plaquette, c’est quand tu vas rentrer chez toi, voir tes potes et tu vas dire “je suis dans une boîte, elle est géniale”, tu vas raconter des histoires qui vont créer du désir chez l’autre. Cette somme de petites choses, si tout le monde parle de la marque Bazerty, mais pas récitée un truc, mais en vrai dans la vie de tous les jours, le travail de fond se fait là, mais ça, tu peux pas le contrôler (en tant que dirigeant) tu peux créer les conditions qui génèrent ça. Et une fois que tu crées les conditions, c’est la liberté des gens de parler de leur job avec leurs amis. Qu’est-ce qui fait que tu décides de parler de ta boîte ? C’est parce que t’es fier de quelque chose.”

Tout est expliqué. Au sein du cabinet, tout est mis en œuvre afin de créer les conditions pour faire en sorte que le consultant se sente intégré dans une culture d’entreprise qui lui correspond afin de la valoriser naturellement auprès de son entourage et ainsi de contribuer au développement de la marque Bazerty.

Aujourd'hui Bazerty selon un autre entretien a "une image de cabinet innovant". qui "utilise des modalités attrayantes"⁶⁹. Ses histoires, évoquées par le fondateur, peuvent refléter ses modalités. Le groupe mise sur "l'expérientiel" tel que mettre "des gens sur un terrain à la maison du Hand"⁶⁹ car tous les cabinets "ne mettent pas des CODIR en short sur un terrain de hand"⁶⁹. Cette modalité peut faire l'objet d'une mission racontée sous la forme d'une histoire propre à l'ADN de Bazerty. D'ailleurs, dans la manière dont le consultant interviewé nous racontait cet épisode, nous ressentons cet aspect d'histoire amusante et symbolique pour le groupe. Certains outils comme les Mnémos⁷⁰ des illustrations pour certaines notions et convictions de Bazerty ou un jeu de plateau nommé WallBreakers centré sur l'accompagnement au changement d'un point de vue managérial, contribuent à cette image de cabinet innovant et pouvant faire l'objet d'expériences à raconter pour les consultants qui ont pu participer à la création, la présentation ou la mise en pratique de ses outils. Certains de ses outils font l'objet d'une publication ou d'une mise en lumière sur le site internet, mais le cœur de la communication de la singularité de Bazerty réside dans la notion de consultant-ambassadeur. Les conditions nécessaires sont mises en place afin de faciliter l'appropriation par les consultants d'une culture d'entreprise, mesurée grâce à des outils comme la théorie de Patrick Mathieu, pour donner une véritable singularité à Bazerty et asseoir une différenciation forte sur le marché.

f) Appuie sur le propos

Nous avons présenté plus en détails la théorie de Patrick Mathieu pour deux raisons. La première est que nous avons eu la chance de pouvoir nous entretenir avec un consultant qui a pu étudier et expérimenter cette théorie de prêt. Beaucoup d'éléments étaient donc à notre portée pour pouvoir expliquer la théorie. La seconde raison est le fait que cette théorie en dit également plus sur la culture d'entreprise du groupe Bazerty. En effet, c'est une théorie qui est particulièrement appréciée dans le groupe notamment dans l'entité historique Bazerty. T. L'outil de Patrick Mathieu, permettant de mesurer la singularité, et plus généralement les outils qui aident à mieux cerner un profil, que ce soit un profil d'une personne morale ou physique, sont très souvent utilisés dans le groupe Bazerty. Il est possible de presque y voir une marque de fabrique. Le profil DISC ou MBTI sont de bons exemples.

La culture d'une entreprise reste un élément non chiffrable, intangible et qui relève d'un concept et non d'un fait. Bien que des outils existent, elle reste difficile à mesurer. La théorie de la singularité est une théorie qui s'appuie sur des éléments de la culture d'entreprise pour définir la singularité de celle-ci. Cependant, comme mentionné dans notre entretien, elle "reste une théorie jeune et le bureau de recherche travaille pour peaufiner le concept". Comme avec tout outil qui mesure des éléments conceptuels, il est difficile de tomber sur une science exacte. Les outils élaborés pour

⁶⁹ Annexe n°3

⁷⁰ Annexe n°7

analyser la culture d'entreprise, comme le modèle de Patrick Mathieu ou des modèles plus confirmés comme celui de Charles Handy ou celui de Cameron et Quinn ont fait l'objet de plusieurs années de recherche. Ils conviennent parfaitement pour aider à la compréhension de ce qu'est la culture d'entreprise et aux enjeux qui s'y cachent derrière. Cependant, la culture d'entreprise reste faite de subtilité, de particularité, de détails selon chaque entreprise, au point qu'il reste toujours très dur d'en avoir une définition parfaite. La culture d'entreprise est un élément difficile à faire entrer dans des cases. Les outils que nous présentons sont choisis en fonction de sa portée et son impact sur les autres recherches liées à ce concept (Charles Handy), l'utilité dans les entreprises actuelles (Cameron et Quinn) ou le lien proche avec le cabinet cible (Patrick Mathieu), et non de leurs exactitudes, car il n'en existe pas.

B) La singularité d'un cabinet : assumée sur le marché, mais face aux défis de la singularité de ses propres clients

a) Le client, un acteur essentiel du conseil

Au cours de notre phase introductive, nous donnions une définition du conseil en règle générale. Nous allons cette fois-ci reprendre cette définition tout en y ajoutant de nouveaux éléments afin de comprendre pourquoi le facteur humain est-il aussi important dans ce milieu. En introduction, nous disions que le conseil consiste à fournir un accompagnement, généralement sur le long terme, pour apporter des recommandations, sur une situation problématique rencontrée par une entreprise cliente. Un client achète l'expertise d'un ou plusieurs consultants pour l'accompagner en identifiant les défis et les enjeux clés qui se cachent derrière la situation évoquée par le client. La définition donnée par les personnes interviewées se rapproche assez aisément de la définition donnée en introduction. Le point le plus notable sur cette partie "définition", est la notion "client" qui revient à chaque fois et qui est grandement évoquée. Pour ne donner qu'un exemple, nous avons pu entendre "un cabinet de conseil, c'est une entreprise qui met à disposition de ses clients..."⁷¹. Sur chaque entretien à la question "qu'est-ce que le conseil ?" ou "qu'est-ce qu'un cabinet de conseil ?", le terme client est apparu dès la première phrase. Sans aucune exception. A noter que cette remarque fonctionne aussi pour "qu'est-ce qu'un consultant ?". Avant même de parler des outils, de ses journées ou autre, le consultant définit son secteur et en construit sa définition autour du client. D'ailleurs, un élément assez amusant peut être soulevé. Le premier entretien retranscrit celui de Lola, consultante junior, le mot "consultant" est entendu 27 fois contre 57 fois pour le mot "client". Sur le second entretien celui d'Astrid, senior manager, il est possible d'entendre 6 fois le mot "consultant" et 31 fois le mot "client". Et enfin, Gerome prononce 14 fois le mot "consultant" et 50 fois le mot "client". Le client est le pilier autour duquel le consultant organise son travail. Le

⁷¹ Annexe n°2

conseil est un domaine qui fait naître une relation très étroite entre le consultant et son client. Comme le rappelle Patrice Stern dans *“la boîte à outils du consultant”* paru en 2019, “Le capital de relation avec les clients est sans doute plus important que dans d’autres secteurs. En fait l’activité des cabinets, même parmi les plus importants, repose sur un nombre limité de clients clés qui réalisent l’essentiel de leur chiffre d’affaires”⁷², puis il ajoute “La capacité à satisfaire les clients, à les fidéliser dans le temps et à générer de nouveaux projets est essentielle dans ce métier. Aussi les consultants véritablement professionnels mettent-ils la satisfaction du client comme une priorité absolue”⁷². Le conseil est un secteur dans lequel on peut appliquer une loi de Pareto, c’est-à-dire que la relation avec le client va être primordiale et plus particulièrement avec certains clients. En effet, on considère que 20% des clients réalisent environ 80% du chiffre d’affaires. Le conseil est un secteur dont l’économie ne consiste pas à vendre en quantité. Un trop grand nombre de clients peut venir diminuer le temps consacré à un client important (dans les 20%) et potentiellement détériorer la qualité de la relation avec celui-ci. D’ailleurs, au premier abord, nous pourrions penser qu’avoir un grand nombre de clients dans le conseil peut être un avantage, mais Bazerty. K de par sa taille, jugé trop élevé son nombre de “34 clients”. La quantité n’est pas recherchée dans le conseil. L’enjeu est justement de développer une relation interpersonnelle plus profonde, avec certains clients. Alors, comme dans toute relation interpersonnelle, les relations de pouvoir s’installent également soulevant des questions d’éthique. L’éthique qui est une science de la morale, on considère nous-même ce qui est bien et ce qui est mal. L’éthique n’est pas la même pour tout le monde.

b) Le modèle éthique

Cette notion éthique peut évoquer le triangle de base de l’éthique développée par Paul Ricoeur, un philosophe français qui a fait de l’éthique un de ses sujets de prédilections. Dans un article paru en 1984, *“Les fondements de l’éthique”* extrait de la revue *“Les cahiers du christianisme social”*, le concept du triangle de l’éthique y est décrit précisément par Paul Ricoeur. Le triangle a pour sommet trois pôles définis par les pronoms “je”, “tu” et “il”.

- Le pôle “Je” : Dans ce pôle, il en va de la liberté propre à l’individualité. Pour Paul Ricoeur, la liberté appartenant au pôle “Je”, peut uniquement s’attester dans le mouvement, dans l’action. “Je ne peux donc partir que de la croyance que je peux initier des actions nouvelles dans le monde ; je suis très exactement ce que “je peux” et “je peux” ce que je suis, il y a une corrélation tout à fait primitive entre une croyance et une oeuvre”⁷³. C’est par le pôle du “Je” que nos histoires et nos expériences donnent un sens à nos vies. “C’est la position par soi-même de la liberté”⁷³.

⁷² STERN (Patrice) et SCHOETTL (Jean-Marc). - *La boîte à outils du consultant*. - Edition : Dunod, 2019

⁷³ RICOEUR (Paul). - *Les fondements de l’éthique, Les Cahiers du christianisme social*, 2019. - p 61 - 71

- Le pôle “tu” : “On entre véritablement en éthique quand, à l’affirmation par soi de la liberté, s’ajoute la volonté que la liberté de l’autre soit. Je veux que ta liberté soit”⁷⁴. Il s’agit dans ce pôle de reconnaître le “je” de l’autre. Le lien entre le “je” et le “tu” est basé sur la réciprocité et la reconnaissance mutuelle. Je reconnais ta liberté et tu reconnais ma liberté. La réciprocité réside dans le fait que “celui qui dit “je”, se sait adressé par une autre personne comme “tu” et réciproquement”⁷⁴.
- Le pôle “il” : Le pôle “il” relève du neutre l’observateur impartial, la voix de la communauté morale ou de la société dans son ensemble. Il s’agit du référent commun entre le “je” et le “tu”. Le “il” est “une non-personne”⁷⁴ il peut représenter une *cause* à défendre, un *idéal* à réaliser, une *oeuvre* à faire, des *valeurs* auxquelles nous donnons des noms abstraits”. Le “il” est une plus universelle et objective de la réflexion éthique, là où le “je” et le “tu” sont individuels et subjectifs.

Alors pourquoi évoquer les questions d’éthique dans la pratique du conseil ? Le conseil est un univers qui repose entièrement sur des relations interpersonnelles entre les clients et les consultants. Des relations dans lesquelles le consultant est le “je” et le client est le “tu”. Le “je” du consultant représente alors le système de valeur du cabinet. Il est possible d’assimiler le “je” à une forme de singularité. Le “tu” est donc le système de valeur du client qui présente en quelque sorte la singularité de son organisation. Pour assumer son “je” sur un marché, le cabinet doit seulement composer avec le pôle “il”. Les idéaux, les règles et tout autres aspects qui entourent le marché du conseil. En revanche, la question d’éthique se pose lorsqu’il y a une interaction avec le client puisque le “tu” entre en jeu. Dans la théorie de Paul Ricoeur le “je” et le “tu” ont leur propre vision de la liberté et elle n’est généralement pas la même. L’objectif de la relation entre le consultant et le client est de produire un service de qualité. Si dans la grande majorité des cas, il y a un consensus sur le résultat recherché, le moyen pour l’atteindre est souvent motif de réajustement, de négociations, d’étapes intermédiaires qui peuvent susciter des désaccords, c’est alors que peuvent entrer en jeu ce qu’on appelle des compromis. Que les compromis concernant le budget, le temps, les acteurs du projet, les changements potentiels, il y a la question de ce que mon “je” est prêt à céder pour en laisser au “tu” et qu’est ce que le “tu” pourrais céder pour mon “je”. Alors ces phases de questionnement peuvent évoquer une autre notion, celle des jeux de pouvoir de Michel Crozier, sociologue français. “Le pouvoir en effet n’existe pas en soi. La relation de pouvoir ne s’établit que si les deux parties s’intègrent au moins temporairement dans un ensemble organisé” pour Crozier. Les clients occupent une place tellement importante au sein d’un cabinet de conseil, qu’il est presque possible de les considérer comme des membres à part entière de l’organisation. Dans une relation organisée comme celle-ci, il y a forcément certains jeux de

⁷⁴ RICOEUR (Paul). - *Les fondements de l’éthique*, 2019, p 61 - 71

pouvoir qui vont s'opérer pour influencer les décisions et les actions. Sur les quatre ressources de pouvoir proposées par Crozier, deux d'entre elles vont particulièrement être intéressantes. La première est celle sollicitée par le client, le pouvoir de l'information. Le client a une meilleure connaissance de son organisation, il n'est pas obligé de dévoiler toutes les informations en sa possession au consultant. Il peut également manipuler des informations qui sont non vérifiables par le consultant pour tirer un bénéfice lors d'une phase dans laquelle un compromis devra être fait. La seconde est celle sollicitée par le consultant, le pouvoir de l'expertise. Le consultant est reconnu comme expert dans le domaine pour lequel il est sollicité. Le client aura une confiance en l'expertise du consultant appartenant à un cabinet que le client a lui-même choisi pour répondre à son besoin. Avec cette source de pouvoir, le consultant peut se servir de cette confiance que le client a en son expertise reconnue pour lui faire comprendre que sa vision est plus pertinente si une décision délicate doit être prise.

Pour faire le lien avec la culture d'entreprise et la singularité, l'idée derrière cette partie de l'analyse est de se poser la question des limites de cette singularité pourtant pleinement assumée sur le marché. Notre "je", lorsqu'il se heurte au "tu" de l'autre et au "il" de la généralité, se trouve confronté à certaines limites. Comme démontré au cours de notre recherche, la singularité est construite sur la culture d'entreprise qui elle-même repose en partie sur des valeurs propres à l'organisation. Ses valeurs qui, finalement, représentent ce que l'organisation pense être de "bonnes" valeurs. Ses valeurs pourraient donc également s'apparenter à l'éthique. Puisque l'éthique repose sur une morale qui consiste à discerner ce qui est bien de ce qui est mal, les valeurs démontrent ce qu'un cabinet pense être bien, et l'inverse de cette valeur pourrait être assimilé à quelque chose de mal. Un cabinet qui prône l'innovation, voit le bien en cette valeur et du mal en la tradition, un cabinet qui a pour valeur l'audace, voit le bien en cette valeur et du mal dans la retenue. Nous ne disons pas que certaines organisations voient du mal dans l'innovation ou dans l'audace, mais ce que mon "je" entend dans "l'innovation" est-ce de même pour le "tu" en face de moi ? Ce que mon "je" j'entend dans "l'audace" est-ce de même pour le "tu" en face de moi ? Finalement la culture d'entreprise, un élément aussi personnel, peut-elle s'assumer pleinement chez l'autre ? Les jeux de pouvoir tels qu'ils sont définis par Michel Crozier ne nient pas la possibilité de relations gagnant-gagnant au sein des organisations, mais sa théorie des jeux de pouvoir se concentre davantage sur les dynamiques de pouvoir, de compétition et de négociation au sein de ces relations. Il reconnaît que les acteurs au sein des organisations peuvent avoir des intérêts convergents et qu'ils peuvent coopérer pour atteindre des objectifs communs. Mais dans la perspective de Crozier, même lorsque des relations sont mutuellement bénéfiques, il peut toujours y avoir des enjeux et des conflits latents ou potentiels en raison de l'incertitude et de la complexité qui caractérisent les organisations. Pour donner un exemple simple, le consultant et le client vont avoir la même vision sur la finalité d'une mission, mais les moyens de l'atteindre vont être différents. Le consultant qui "vend" sa mission, tentera de proposer des prestations plus onéreuses, tout en essayant de limiter le temps passé sur la mission. À l'inverse, le client qui

“achète” la mission, tentera de diminuer le budget alloué tout en maintenant un nombre important de prestations. Tout cabinet rêve d’une mission qui rapporte sans passer trop de temps dessus, pour le dire grossièrement. Le client, lui rêve d’un cabinet qui lui consacre l’entièreté de son temps avec un coût modéré. Cet exemple exprime les limites de la liberté, et dans cet esprit de conflit d’intérêt, l’éthique peut être parfois remise en question. Des questions qui peuvent prendre la forme de dilemme.

c) Les dilemmes de Fleming Poulfelt

Fleming Poulfelt, professeur de management et de stratégie, à la Copenhagen Business School. Dans un article nommé *“Ethics for Management Consultants”*, Fleming Poulfelt décrit et développe sept dilemmes. Poulfelt admet que dans le conseil, il existe des règles éthiques qui semblent généralement raisonnables pour le client et le consultant. Cependant, le vrai problème réside dans la façon dont ces règles sont interprétées et suivies lors des missions. Au cours d’une mission, il y a rarement un seul chemin à suivre, une seule solution. Les consultants doivent souvent trouver un équilibre entre différentes opinions et options quitte à parfois remettre en question son éthique et donc ses valeurs en fonction de la volonté de son client. Certains de ces équilibres peuvent créer des dilemmes éthiques. A partir des recherches de Poulfelt, nous nous pencherons sur ses sept dilemmes qui montrent que les valeurs prônées par un cabinet sur le marché de la singularité peuvent parfois être dures à maintenir face à un client si le dilemme se présente.

1) Revenu maximum ou meilleure solution ?

Pour ce premier dilemme, Poulfelt part du postulat qu’une organisation de conseil est une organisation qui a pour but premier l’aspect commercial et donc son résultat financier. Pour avoir le meilleur résultat, toute organisation à but lucratif doit vendre. Pour maximiser son gain, l’organisation peut agir sur trois leviers : réduire ses coûts, vendre pour la même quantité, mais plus cher ou vendre pour le même prix, mais en plus grosse quantité. Dans le secteur du conseil, deux de ses trois leviers semblent difficilement ajustables. En effet, la notion des coûts de production est assez floue dans les organisations proposant des prestations de services, et le levier qui consiste à augmenter les quantités vendus n’est pas envisageable puisque le conseil fonctionne sur une loi de Pareto, la conjoncture du marché fait que 20% des clients contribuent grandement au chiffre d’affaires. Alors la solution est d’agir sur le prix directement. Proposer le prix le plus élevé par rapport à la qualité perçue. “Les efforts professionnels visent à garantir d’une part les exigences en matière de gains et d’autre part la meilleure solution”⁷⁵, selon Poulfelt. De plus, il ajoute “il ne s’agit pas d’un choix entre “profit ou fierté”, mais plutôt de “profit et fierté”⁷⁵. Le dilemme consiste à choisir le meilleur équilibre entre le profit et la fierté dans le sens “la fierté de

⁷⁵ POULFELT (Flemming). - *Ethics for Management Consultants - A European Review (Vol 6, N°2)*. - 1997

proposer la meilleure solution à son client”. Celà évoque également l'article "Profit maximization: The ethical mandate of business" de Patrick Primeau et John Stieber deux auteurs américains qui admettent les "bonnes affaires et la bonne éthique sont synonymes, que l'éthique est au cœur et au centre des affaires". Le dilemme n'est pas de choisir entre profit et qualité, mais de proposer la meilleure solution en se demandant ce que vaut ce que l'on produit. La question de l'éthique se pose est : "Pourrais-je proposer une solution que je pense être la meilleure pour mon client, mais qui ne satisfait pas réellement mon intérêt personnel ?"

2) L'approche optimal par rapport au budget du client

Le second dilemme décrit par Poulfelt se rapproche du premier. Comment optimiser à partir du budget du client ? Dans un contexte où les ressources sont limitées, la façon dont elles sont utilisées est un défi constant pour les entreprises. Il peut y avoir des ressources temporelles ou budgétaires limitées. Nous évoquerons uniquement le budget pour aborder ce dilemme. Lorsqu'une entreprise engage un consultant pour résoudre un problème, il peut y avoir un conflit entre les besoins du client et les ressources allouées. Si le désaccord entre les besoins du client et les ressources disponibles est trop important, des ajustements doivent être faits. Cependant, comme le souligne Poulfelt, "l'implication éthique apparaît si le projet est ajusté uniquement pour obtenir la mission, au détriment de la qualité de la résolution du problème"⁷⁶.

3) Effort professionnelle par rapport à l'intérêt du client

Ce dilemme repose sur une question de point de vue. Dans de nombreux cabinets de conseil, sont présents des codes de conduite professionnelle et des déclarations de mission. L'accent est mis sur la priorité de "l'intérêt du client". Mark Moore, professeur de management public à la Harvard Kennedy School, publie "*Creating public value : Strategic management in government*". Un ouvrage dans lequel il rappelle ce code de déontologie qui engage les entreprises privées à produire de la "valeur privée" pour les clients. Cependant, il est légitime de se demander si cette orientation est toujours strictement respectée dans la réalité. Poulfelt souligne que "le comportement de résolution de problèmes routiniers peut négliger les besoins spécifiques du client"⁷⁶. En réalité, il n'est pas toujours aisé de définir précisément ce que signifie "l'intérêt du client". Ces considérations soulèvent des questions fondamentales sur la détermination de ce que recouvre réellement l'intérêt du client, mais également les termes "client" et "mission" qui suscitent bien des définitions différentes. La question éthique est la suivante "Dans quel point de vue je considère que je fais bien mon métier, du point de vue du client ? Est-ce que je creuse

⁷⁶ POULFELT (Flemming). - *Ethics for Management Consultants - A European Review (Vol 6, N°2)*. - 1997

suffisamment ses besoins ? Est-ce que je fais vraiment ce qui est à ma portée pour répondre à ses intérêts ?”

4) Les besoins du client ou les besoin de l'organisation

Poulfelt s'interroge sur la question suivante : “Comment gérer la situation si les exigences et les besoins du commanditaire diffèrent de ceux de l'organisation ?” Il y a parfois deux besoins qui peuvent être divergents. Prenons un exemple, le directeur des ressources humaines d'une organisation X, sollicite un consultant pour se pencher sur un problème organisationnel. Le consultant fait son travail et pense avoir identifié le problème. Selon lui, le problème vient de son client, le directeur des ressources humaines, son interlocuteur principal. Alors est-il possible de faire quelque chose à son encontre ? La question éthique qui se joue dans ce dilemme est l'identité du client. Le consultant, travaille-t-il pour une personne physique, “son client” à proprement parler, ou pour une personne morale, l'organisation de son client. Les cabinets veulent trouver les meilleures solutions pour aider les organisations, mais est-il possible de prendre une décision qui va à l'encontre des intérêts du commanditaire même si c'est pour le bien de l'organisation.

Poulfelt imagine également la question dans l'autre sens. “Certains au sein de l'organisation cliente pourraient soutenir que le consultant a favorisé certains groupes au détriment d'autres”⁷⁷. Le commanditaire pourrait voir certains changements provenant des suggestions du consultant lui être bénéfiques. A partir du moment où les intérêts du commanditaire, le client en tant que personne et les intérêts du client en tant qu'organisation divergent, il y a un dilemme éthique.

5) La confidentialité par rapport à l'entrave

Mark Moore, auteur déjà évoqué dans le troisième dilemme, aborde également la question de la confidentialité dans le monde du conseil. Il évoque le fait que le commanditaire de la mission peut exiger la confidentialité de certaines données. Cependant plus les données sont confidentielles et plus le “champs des possibles” pour trouver la meilleure solution devient restreint. Le dilemme éthique réside dans le respect de la confidentialité tout en garantissant une valeur ajoutée au client. Comment peut-on concevoir la confidentialité dans un secteur où énormément d'acteurs prônent la transparence. Le terme “transparence” est un terme qui revient souvent dès les différentes valeurs chères à un cabinet de conseil⁷⁸. Alors le terme “confidentialité” vient en opposition directe avec cette valeur, en plus de limiter les marges de manœuvre pour trouver “la meilleure solution pour le client”. Finalement, la confidentialité rejoint le dilemme précédent. Si le client commanditaire de la mission souhaite garder des éléments confidentiels, cela peut servir ses

⁷⁷ POULFELT (Flemming). - *Ethics for Management Consultants - A European Review (Vol 6, N°2)*. - 1997

⁷⁸ Annexe n°8

intérêts personnels en tant que personne, mais cela peut à l'inverse desservir le client en tant qu'organisation.

6) La proximité par rapport à la distance

Un dilemme très récurrent dans le domaine du conseil. Le consultant doit être à la fois très proche de son client, mais garder une certaine prise de recul, car il n'est pas un membre de l'organisation. Plusieurs cabinets de conseil prônent également la prise de recul comme qualité nécessaire pour faire du conseil⁷⁹. Cependant, lorsqu'ils travaillent étroitement avec une organisation cliente sur une longue période, leur objectivité peut être compromise. Il est essentiel de trouver un équilibre entre : obtenir une compréhension approfondie des problèmes du client et maintenir une certaine distance pour éviter un manque d'esprit critique. Une relation plus étroite peut renforcer la confiance, mais aussi compromettre l'impartialité du consultant. À l'inverse, une trop grande prise de recul peut susciter des critiques comme un manque d'investissement et une faible connaissance du terrain. Dans le relationnel avec le client, les dilemmes se posent fréquemment. Hormis cet équilibre à trouver, entre prise de recul et d'identification comme membre de l'organisation, le consultant doit faire preuve d'esprit critique, une autre qualité essentielle pour plusieurs cabinets⁸⁰, afin de mener à bien ses missions. Mais le consultant souhaite garder une relation stable et harmonieuse tout au long de sa mission. Le consultant ne veut pas casser une relation stable. Alors il peut se demander "jusqu'où le client est prêt à être chatouillé ou être critiqué ?", "Est-ce que je reste en conformité et je le conforte dans ses positions ?", "Est-ce que je suis en transparence et je me mets en porte à faux ?". Finalement, le dilemme éthique peut s'apparenter à une célèbre question philosophique "peut-on tout dire ?" Pour résumer cet équilibre à trouver Spinoza disait dans "*Traité théologique-politique*", "il peut avec une entière liberté opiner et juger, et en conséquence aussi parler, pourvu qu'il n'aille pas au-delà de la simple parole ou de l'enseignement"⁸¹. Pour résoudre ce dilemme, le consultant doit savoir garder un esprit critique tout en mesurant ses propos et expliquer pourquoi ils peuvent être bénéfiques pour le client.

7) Connaissance complète par rapport à connaissance incomplète

Qu'est ce que la notion d'expertise⁸² ? Le dilemme réside dans ce que l'on sait et ce que l'on pense savoir. Prenons un exemple, si un consultant réalise des missions essentiellement sur le réseau, il ne connaît pas vraiment le back-office. De par son métier de consultant, il enquête, se renseigne, questionne, possède une connaissance sur le métier pour lequel il effectue une mission. Mais la différence entre la connaissance et la pratique est parfois conséquente. Alors

⁷⁹ Annexe n°9

⁸⁰ Annexe n°10

⁸¹ SPINOZA (Baruch). - *Traité théologique-politique*- Edition : Flammarion, 1960

⁸² Annexe n°11

finalement, qu'est-ce que le consultant est amené à vendre ? Une expertise dite "parfaite" que nous maîtrisons ou bien nous reconnaissons que le client connaît mieux son métier car il le pratique. Le lien avec l'image qu'ont les cabinets de conseil peut être fait avec ce dilemme. En effet, il n'est pas rare que les consultants traînent la réputation de personnes qui pensent "tout connaître et mieux que tout le monde" pour reprendre les termes entendus dans un entretien. Alors cette vision peut être contestée puisque finalement "l'intelligence, elle est chez le client, c'est le client qui connaît bien le sujet, c'est le client, qui sait comment ça marche"⁸³ selon un des entretiens. Alors si nous partons de ce verbatim, le consultant pourrait être simplement un coach, un facilitateur. Si ce principe est retenu, alors le dilemme réside plutôt dans la définition même du mot "expertise". Sommes-nous toujours experts sur un domaine, si nous admettons collaborer avec une personne qui connaît mieux le domaine, en l'occurrence le client ?

d) Réflexion personnelle

Avant de poursuivre, nous aimerions partager également deux autres dilemmes imaginés à partir de nos observations du groupe Bazerty et de nos recherches sur le monde du conseil en règle générale.

1) Réutilisation par rapport au "sur-mesure"

Au cours de plusieurs entretiens, le terme "sur-mesure" revient régulièrement. C'est également un terme qui revient sur le site de plusieurs cabinets de conseil. Pour le groupe Bazerty, nous avons vu que chaque entité dispose de sa propre singularité par conséquent, pour ces derniers, chaque mission doit être différente. Le "sur-mesure" est la clé d'une mission réussie. Le dilemme éthique qui peut s'imposer à cette valeur du "sur-mesure" est la réutilisation de certains documents ou supports ayant servi pour de précédentes. En effet, au cours de cette période d'immersion dans un cabinet de conseil, il est possible d'observer certains supports identiques, surtout des supports dits "slideshow", utilisés dans plusieurs missions pour des clients différents. Parfois, il s'agit simplement de la modification de certains mots, et de la charte graphique, mais le fond de la solution semble sensiblement identique. Ceci, n'est pas une critique négative. Les cabinets de conseil se servent d'outils qu'ils maîtrisent, et ne disposent généralement pas d'une ressource temporelle très conséquente pour faire une mission. La réutilisation reste un gain de temps considérable pour cibler de plus gros points de tensions. Il n'est pas nécessaire de "réinventer la roue". Mais dans ce cas-là, cette notion de "sur-mesure" peut être remise en question". Le terme de "sur-mesure", évoque la mode, alors prenons un exemple dans ce domaine. Le "sur-mesure", dans le secteur de la mode est défini comme un : "Vêtement confectionné d'après les mesures prises sur la personne même ou qui est particulièrement bien adapté." Ce qui convient à une seule

⁸³ Annexe n°2

personne. Une pièce sur mesure est ainsi unique. Le créateur se sert de ses propres techniques, ses propres outils pour coudre, mais le résultat est unique. Dans le conseil, les consultants utilisent leurs propres outils et connaissances, mais le résultat ne semble pas si unique quand on compare certaines missions. Le dilemme est donc le suivant. Assumer pleinement le “sur-mesure” et repartir de zéro, quit à ne pas forcément optimiser ni son temps, ni ses ressources, car les bases sont moindres ou bien se baser sur certaines missions similaires dans lesquelles les solutions se sont avérées efficaces afin d’en réutiliser une partie, voire l’entièreté pour optimiser les résultats et le temps, mais le terme “sur-mesure” se trouve être questionnable.

2) Valeurs contre valeurs

Le dilemme qui vient confronter un cabinet à ses propres valeurs. “Suis-je prêt à travailler avec un client qui ne possède pas les mêmes valeurs que moi ?” Un cabinet qui valorise la diversité en entreprise, peut-il travailler avec une organisation sans aucune diversité à son sommet hiérarchique ? Un cabinet qui se dit éco-responsable peut-il collaborer avec une organisation qui produit de l’énergie non renouvelable ? Qu’en est-il des organisations qui font travailler des enfants mineurs dans des pays à bas coûts. Est-ce qu’il est bon de collaborer avec une organisation qui ne correspond pas à mon éthique ? Cela, dans le but d’obtenir un contrat intéressant pour l’organisation. Finalement, ce dilemme est semblable à celui des consommateurs, est-ce que j’achète le produit d’une organisation avec une image qui s’éloigne de la mienne. Une note importante est à préciser. Nous n’avons pas particulièrement observé ce dilemme chez Bazerty en cet instant, mais c’est une réflexion qui a pu avoir lieu par le passé. Lorsque nous évoquons ce dilemme, il est exclu les missions qui visent justement à améliorer cette divergence d’éthique. Pour prendre un exemple, si un cabinet qui valorise la diversité est contacté par une organisation sans aucune diversité à son sommet stratégique, pour justement corriger cet élément, il y a fort à parier que le cabinet acceptera. Il n’y a pas de dilemme éthique. Le cabinet risque même d’être fier d’avoir accompagné une entreprise sur un sujet qui lui est cher. Le dilemme est tout autre. Par ce dernier, il est ciblé les missions qui visent à aider des organisations contraires à notre éthique, sur des sujets tout autres que cette divergence éthique, dans le but d’obtenir un contrat avec un impact positif pour le cabinet.

e) La conséquence des dilemmes

Tous les dilemmes évoqués précédemment témoignent d’une singularité qu’il peut être parfois difficile de pleinement assumer chez son client. La singularité, la culture d’entreprise et l’éthique, sont des termes à la fois différents, mais étroitement liés, mais qui constituent de solides bases pour définir l’identité d’une organisation. Lorsqu’un cabinet construit sa singularité, grâce à sa culture son “je” confronte uniquement au “il” de la généralité. Comme le souligne Ricoeur le “je” a

moins de difficulté pour s'adapter au "il". En revanche, lorsqu'il rentre en confrontation directe avec le "tu" (celui du client en l'occurrence), la liberté du "je" se retrouve davantage limitée. Les dilemmes poussent les cabinets de conseil à devoir faire certains compromis quitte à ne pas pouvoir pleinement assumer la singularité pourtant très différenciante sur le marché. Dans la revue *"Comment obtenir l'accord d'un client pour un consultant ? Une approche possible par la notion d'obtention"* de Michel Delmas et Jean-Jacques Machuret, ce que l'on nomme le "marketing de la relation" y est détaillé. Il s'agit du fait d' "identifier des éléments pouvant améliorer les relations entre un vendeur et un client et pouvant conduire à une optimisation de la performance de l'activité commerciale"⁸⁴. De plus dans la revue *"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing"* de Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt deux théoriciens du management, le marketing relationnel "toutes les activités marketing visant à établir, développer et maintenir de bonnes relations"⁸⁵. Dans les deux articles, l'idée qui consiste à élaborer diverses stratégies visant à établir et à maintenir de bonnes relations avec les clients est mise en avant. L'idée de faire des compromis sans "imposer" des valeurs propres à une culture d'entreprise personnelle semble faire partie de ses stratégies. La stratégie du compromis en quelque sorte. Nous ne disons pas que le cabinet doit forcément se mettre au second plan et effacer ses propres valeurs pour satisfaire le client, simplement, il y a un juste-milieu à trouver entre les deux. Savoir ce qu'il peut être bon de laisser, sans pour autant mettre toute mon éthique en cause, et ce qu'il est impossible de laisser. Il s'agit d'une stratégie d'équilibre pour maintenir une relation avec le client. Le lien entre l'éthique et le compromis est un sujet ancien puisque dans "Ethique à Nicomaque" du philosophe Aristote, réédité en 2004, le "compromis" fut un sujet déjà abordé. La notion de vertu d'Aristote, qui consiste à trouver le juste milieu entre les extrêmes, peut être interprétée comme une forme de compromis. Aristote encourage les individus à éviter les excès et les défauts moraux en choisissant la voie moyenne. Pour Aristote, le compromis est un "équilibre entre deux extrêmes". Pour illustrer cet exemple, Aristote donne l'exemple des "objets techniques", en l'occurrence celui de la scie." La bonne scie est à la fois élastique et coupante ; mais ces propriétés sont contradictoires : plus le métal est coupant, plus il est cassant. Or, c'est l'essence même de la scie que de présenter l'unité des deux."⁸⁶. Le compromis, dans le domaine du conseil, peut s'apparenter à celui exprimé par Aristote. Il cherche à optimiser la singularité du client, mais également la singularité du cabinet afin de créer une "singularité à la mission". En revanche, si les deux parties veulent pleinement assumer leur propre singularité, la relation risque de se détériorer. Dans l'exemple d'Aristote, le cabinet serait "élastique" et le client serait "coupant", pour donner la mission, "la scie". Ainsi par cette notion de compromis, la phrase de Peter F. Drucker "la culture mange la stratégie au petit-déjeuner" peut être discutée. En effet, la culture d'entreprise est l'élément essentiel pour se créer une singularité comme nous l'avons démontré. La culture sert à asseoir une certaine

⁸⁴ DALMAS (Michel) et MACHURET (Jean-Jacques). - *Comment obtenir l'accord d'un client pour un consultant ? Une approche possible par la notion d'obtention - Questions de Management*, 2018/3 (n°22), p. 53 - 65

⁸⁵ MORGAN (Robert) et HUNT (Shelby). - *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, (Vol 58, n°53), 1994, p. 20 - 38

⁸⁶ CUGNO (Alain). - *L'essence du compromis - Etudes* 2006/5, p. 627 - 633

différenciation pour être identifiable sur un marché, d'autant plus sur un marché aussi concurrentiel que celui du conseil. La culture est très importante pour "promouvoir" la marque du cabinet. En revanche, le compromis permettant de surpasser les dilemmes auxquels un consultant peut être confronté, résulte d'une stratégie. La culture d'entreprise a donc une certaine limite face au client qui possède également sa propre culture d'entreprise. Le client peut être attiré par la culture d'un cabinet pour avoir l'envie de collaborer avec ce dernier. Cependant, dans la mission, en phase d'échanges, des dilemmes peuvent s'imposer aux consultants. Pour les surmonter et garder une relation stable avec son client, il s'opère des jeux de pouvoir avec le client. Des jeux de pouvoir qui voient les consultant et le client naviguer dans des zones leur permettent d'utiliser des sources de pouvoir, telles qu'elles sont définies par Michel Crozier, pour influencer des décisions et des actions tout en maintenant une bonne relation. Les dilemmes de Poulfelt prouvent donc que la culture d'entreprise a certaines limites qui peuvent être comblées par une stratégie. Ainsi, nous pourrions conclure ce paragraphe en rectifiant légèrement la phrase : "la culture et la stratégie s'accompagnent très bien au petit-déjeuner".

C) Une culture d'entreprise puissante mais questionnable

a) Une culture singulière, pas singulière

La culture d'entreprise, comme nous l'avons vu avec la notion des dilemmes, est un élément puissant, mais qui possède néanmoins certaines limites. Pour introduire cette phase de réflexion, il semble intéressant de mentionner un extrait de l'un des entretiens. "Si tu regardes les valeurs des entreprises telles qu'elles sont, marketées, affichées, c'est toujours,.. tout le monde peut se retrouver dans les valeurs de n'importe quelle boîte. T'en prend une ou l'autre. Tu vas voir la même chose après, c'est comment ça s'incarne réellement dans ton quotidien".⁸⁷ La culture d'entreprise en tant que base pour la construction d'une singularité est un élément fort permettant la différenciation sur un marché. Mais, si nous regardons de plus près la communication externe et avant tout numérique de plusieurs cabinets conseils, il est possible d'y retrouver certaines similarités. L'inverse même de la singularité. Malgré l'affirmation d'une certaine singularité sur le marché, des cabinets de conseils s'approprient un ensemble de valeurs similaires qui dominent leur secteur. Il est même possible d'aller un peu plus loin en affirmant qu'il s'agit de valeurs dans lesquelles il est difficile de ne pas s'y retrouver. Pour l'illustrer, prenons le site internet de quatre cabinets de conseil de diverses tailles que nous nommerons autrement afin de préserver leur anonymat. En introduction, nous mentionnions les rubriques "Qui-sommes nous ?", "Nos valeurs", "Découvrez-nous", il paraît pertinent de s'y pencher maintenant afin de comprendre certaines limites à la transmission de valeurs, un élément à part entière de la culture d'entreprise puis de la singularité, sur un site internet. Dans cette démarche, notre cabinet, Bazerty. K au sein de

⁸⁷ Annexe n°2

l'écosystème Bazerty sera étudié à travers sa communication externe et ses valeurs. Parallèlement, trois autres cabinets seront comparés à la culture de Bazerty. K. Du moins, ce qu'il est possible de voir de sa culture via son site web⁸⁸

- Le premier cabinet choisi sera KMP, un réseau international de cabinets d'audit et de conseil exerçant dans 143 pays et employant plus de 265 000 personnes dont 11 000 en France. C'est un cabinet qualifié de "Big 4", c'est-à-dire, un des quatre cabinets de conseil les plus influents du monde.⁸⁹
- Le second cabinet sera Scoris spécialisée dans le conseil en transformation digitale des fonctions RH, Finance et IT. Le cabinet a changé de nom mais continue d'exister depuis plus 30 ans. L'organisation emploie 250 personnes et revendique une ouverture internationale notamment en Afrique.⁹⁰
- Enfin, lthem, un jeune cabinet de conseil sur Paris spécialisé en conduite de changement qui emploie 18 facilitateurs.⁹¹

Les rubriques pour parler exclusivement de l'organisation sont présentes sur chacun des sites de l'organisation. Bazerty utilise la rubrique "Nous" alors qu'lthem met l'accent sur "Notre raison d'être", rubrique également présente sur le site de Bazerty. Quant à Scoris, ils reviennent sur une notion abordée au cours de la recherche avec "Notre ADN" et enfin, KMP entre vraiment dans le vif du sujet en intitulant leur rubrique "Nos valeurs et notre culture d'entreprise". En ce qui concerne le site internet Bazerty. K, il est plus intéressant de se concentrer sur la rubrique "Nous" qui parle au nom du groupe. Elle est plus fournie et représente bien l'esprit général des trois entités. Sur le site de Bazerty il est possible de discerner plusieurs valeurs.

1) L'esprit d'équipe

Sur un grand nombre de sites internet appartenant à des cabinets de conseil, la notion "collective" est abordée. Tout d'abord Bazerty cherche à faire de "l'entreprise une aventure collective"⁹², une valeur liée à la collaboration, au vivre ensemble. Une notion qui se rapproche de l'une des cinq valeurs mises en avant sur le site de KMP qui est "ensemble" : "Nous travaillons mieux quand nous le faisons ensemble : en équipe, entre équipes, et avec autrui à l'extérieur du cabinet."⁹³ Pendant qu'lthem clame haut et fort "Nous vivons une aventure collective !"⁹⁴, pour Scoris, le collectif est également abordé dans une de leurs trois valeurs fondamentales. Il s'agit de

⁸⁸ Annexe n°4

⁸⁹ Annexe n°12

⁹⁰ Annexe n°13

⁹¹ Annexe n°14

⁹² Site Internet [Bazerty](#)

⁹³ Site Internet [KMP](#)

⁹⁴ Site Internet [lthem](#) ou ([lthem](#))

“solidarité” : “Quelles que soient les qualités personnelles de chacun, c’est au travail d’équipe que revient le mérite de réussir”⁹⁵.

2) Une relation saine

La relation : sur un métier où les qualités relationnelles sont primordiales, les valeurs la rappelant sont nombreuses. Pour Bazerty, “Être sincère et authentique”⁹⁶ est primordial, des valeurs liées au relationnel, que nous retrouvons sur le site des trois autres sites. KMP, assure qu’ils sont “honnêtes et justes”⁹⁷ et que leurs “paroles correspondent à [leurs] gestes et à [leurs] décisions”⁹⁷, ce qu’ils appellent plus communément “l’intégrité”⁹⁷. Quant à lthem ils préfèrent nommer cela “confiance” : “La confiance comme condition première de ce que nous souhaitons libérer au travers de l’expérience lthem”.⁹⁸

3) La curiosité

Se questionner : un champ de valeurs que l’on retrouve également. Bazerty aime “Clarifier et prendre de la hauteur pour clarifier les sens”⁹⁶, c’est la “culture du pourquoi ?” nous confiait l’un des fondateurs du groupe. Ces termes peuvent être mis en parallèle avec la méthode de travail de KMP “faisant toujours preuve de curiosité”⁹⁷.

4) Explorer et expérimenter

“Explorer et expérimenter”⁹⁶ comme le mentionne Bazerty. Des valeurs que nous retrouvons sur énormément de sites appartenant à des cabinets de conseil. Le “courage” est une valeur de KMP. Comme il l’explique : “Nous sommes ouverts aux nouvelles idées”⁹⁷. Un des fondateurs de Bazerty, nous confiait aimer l’ “audace” chez les consultants, une forme d’expérimentation, un terme qui revient également sur le site de KMP. Les consultants d’lthem se qualifient ainsi : “Nous sommes disruptifs et nous osons”⁹⁸.

5) Engagement

Certainement une des valeurs les plus fortement représentées. Le terme apparaît sur chaque site sans exception. Bazerty est un cabinet qui crée “Créer les conditions de l’engagement individuel et collectif”⁹⁶, rappelant donc la dimension “collective”, alors que KPM forge “des relations avec une clientèle choisie”⁹⁷. “Nous nous efforçons d’incarner ces valeurs dans nos relations avec nos

⁹⁵ Site Internet [Scoris](#) ou ([Scoris](#))

⁹⁶ Site Internet [Bazerty](#)

⁹⁷ Site Internet [KMP](#)

⁹⁸ Site Internet [lthem](#) ou ([lthem](#))

clients et nos collègues”, pouvons-nous lire sur le site de KPM. Scoris fait de “l’engagement”⁹⁹ un des ses trois valeurs en prônant que leurs “équipes resteront engagées aux côtés du client”⁹⁹, tout en mentionnant également l’engagement “des managers envers les équipes”. Ithem mentionne que sa raison d’être débouche sur une source d’apprentissage et d’engagement pour tous-tes”¹⁰⁰. KMP et Scoris incorpore un autre sens dans le terme “engagement” en mentionnant un engagement “dans la lutte contre la pauvreté, dans la promotion de l’éducation et dans la protection de l’environnement”¹⁰¹, pour l’un et un engagement “social et environnemental”¹⁰², en signant “les chartes de la parentalité, de la diversité, du recrutement et de l’environnement”¹⁰², pour l’autre.

6) Innovation

Semblable à l’engagement, l’innovation est une valeur prisée par les cabinets de conseil. Bazerty loue la qualité de ses “outils innovants”¹⁰³ et “ses méthodes singulières”. L’emploi du mot “singulière” n’est également pas choisi au hasard. Il est possible d’y voir une référence claire à la théorie de la singularité de Patrick Mathieu, très utilisé chez Bazerty. Sans donner plus de détails Scoris se décrit comme “une entreprise innovante”¹⁰²

7) Bienveillance

Une valeur qui peut sembler évidente mais toujours mentionnée. Pas spécialement mise en avant sur le site de Bazerty, c’est pourtant une valeur présente sur les sites de ses compères. KPM qualifie sa “la culture d’une entreprise responsable et bienveillante”¹⁰¹, tout comme Scoris qui qualifie la sienne comme un l’équilibre de “La culture de l’exigence-bienveillance”¹⁰². Enfin Ithem qui mentionne que le faite d’être “Be Ithem”, c’est de la “bienveillance”¹⁰⁰.

8) Diversité

La diversité est une notion qui apparaît de plus en plus dans les valeurs clés des cabinets. Bazerty est fier de mentionner que le groupe est composé de “50 Bazertiens, tous issus d’horizons différents”¹⁰³. Une mise en parallèle avec Scoris qui en a fait une de ses valeurs clés. Ils justifient cette prise de position en affirmant que leur “vision est de croire que la diversité des individus est une richesse, c’est le moteur de demain”¹⁰². KPM de son côté affirme valoriser “la souplesse et la diversité, le partage des connaissances”¹⁰¹.

⁹⁹ Site Internet [Scoris](#) ou ([Scoris](#))

¹⁰⁰ Site Internet [Ithem](#) ou ([Ithem](#))

¹⁰¹ Site Internet [KMP](#)

¹⁰² Site Internet [Scoris](#) ou ([Scoris](#))

¹⁰³ Site Internet [Bazerty](#)

9) Expertise

La valeur clé des cabinets de conseil. Le consultant doit refléter l'image d'une personne experte dans son domaine. Une image d'expert qui peut parfois nuire à ce qu'il renvoie aux yeux de l'opinion générale, comme nous l'avons démontré en première partie, mais tout de même importante pour s'assurer une certaine crédibilité auprès du client. Il est également nécessaire de rappeler que la zone d'expertise sera la principale ressource pour le consultant dans les jeux de pouvoir. L'image de l'expert est donc primordiale pour le consultant. Le client fait confiance au consultant car il le voit comme l'expert qui va résoudre son problème. Le groupe Bazerty reconnaît ses trois entités comme des expertes dans leur domaine : "Bazerty. T, Expert de la stratégie de transformation"¹⁰⁴, "Bazerty. K, Expert de l'accompagnement humain dans les transformations"¹⁰⁴ et "Bazerty. G, Expert des projets de conduite du changement"¹⁰⁴. KMP a pour valeur fondamentale "l'excellence", en mentionnant ceci : "Nous livrons sans relâche un travail de qualité qui respecte les normes professionnelles les plus élevées"¹⁰⁵. Scoris associe cette expertise avec une autre de leur valeur, la "diversité" : "Notre diversité est aussi présente dans la pluralité des expertises de nos consultants : métier et technique"¹⁰⁶. Enfin si sur le site d'Ithem, le terme "expert" n'est pas directement mentionné, Ithem admet que leurs consultants ont un "goût prononcé pour "la rigueur dans l'analyse et le raisonnement, et le souci du détail"¹⁰⁷, ce qui peut être associé à l'excellence et à la notion d'expert.

En neuf catégories sont résumées l'entièreté des valeurs identifiables sur les sites internet des quatre cabinets de conseil. En parcourant d'autres sites internet sans pour autant les analyser, il est également possible de discerner des valeurs pouvant être réparties dans ses différentes catégories. Sur les quatre cabinets choisis, la diversité est présente, allant du groupe international appelé "Big four" jusqu'au petit cabinet plus récent. Les domaines de prédilections sont également diversifiés comme le change, la formation ou encore l'IT. Pourtant, des valeurs similaires sont mises en avant. La structure des sites internet pour mettre en avant ses valeurs présente également des similarités. Il est généralement énoncé entre trois et cinq grandes valeurs pour le cabinet et dans la description de celles-ci, il est possible de discerner les autres. Dans les neuf catégories, certaines peuvent avoir des liens logiques. C'est le cas de la l'exploration et de l'expérimentation avec la curiosité par exemple, ou encore celle de la diversité avec l'esprit collectif. Finalement, toutes les valeurs sont représentées de la même façon : des valeurs qui englobent d'autres. De plus, sur les cabinets analysés et les autres sites parcourus, un autre détail est interpellant. La grande majorité des catégories y figure. Certains cabinets auraient pu faire le choix de se concentrer vraiment sur une ou deux valeurs afin que l'on puisse vraiment identifier le cœur de sa culture transmise sur son site. Mais, cette façon de faire semble rare. Cela donne

¹⁰⁴ Site Internet [Bazerty](#)

¹⁰⁵ Site Internet [KMP](#)

¹⁰⁶ Site Internet [Scoris](#) ou ([Scoris](#))

¹⁰⁷ Site Internet [Ithem](#) ou ([Ithem](#))

l'impression que les cabinets semblent vouloir faire transparaître une image de cabinet idéale qui incarne toutes les valeurs qui font rêver les clients. Quel client ne voudrait pas collaborer avec une organisation qui excelle dans son domaine tout en faisant attention à la diversité, qui innove, qui souhaite une relation de confiance tout en valorisant la nouveauté ? Mais ces valeurs, voulant donner l'impression d'une culture d'entreprise idéale, peuvent être l'origine de certaines critiques. Dans son article de 2007, "Culture d'entreprise, l'échec d'un concept", Bernard Massiera, maître de conférence à l'université de Nice, se montre critique envers la culture des cabinets de conseil, telle qu'elle est marketer sur les supports de communication des entreprises "L'analyse des usages de la culture d'entreprise, au travers les discours et les supports de communication des entreprises, dévoile l'écart entre le discours des décideurs et la réalité sociale de leurs organisations"¹⁰⁸, pouvons-nous lire dans son article. Comme si les supports de communication externe des cabinets de conseil voulaient refléter une image en contradiction avec l'étiquette de "bullshit job"¹⁰⁹, dont ils sont parfois sujets. Les cabinets de conseil cherchent à comprendre les valeurs qui vont convaincre le client de leur éthique pour créer les bases d'une relation solide avec lui, le tout à des fins commerciales. Toujours dans l'article de Bernard Messia, il qualifie les valeurs liées à la culture d'entreprise comme "un élément complémentaire de la publicité, de l'action commerciale et de la gestion des ressources humaines"¹⁰⁸, qui ne sert qu'à "créer des images fortes et figées de l'organisation, elle est trop éloignée du réel social, reste étroitement subordonnée au management"¹⁰⁸. Les images figées peuvent être observées sur les supports de communication externes. Les sites que nous avons analysés témoignent de l'image que veulent nous renvoyer les cabinets et pas forcément la "réalité du terrain". Alors avec ce nouvel apport, la singularité peut être remise en cause. Mais, cela semble justement confirmer l'analyse faite au cours de notre recherche. Le cabinet dispose d'une culture et de valeurs qui, au premier abord, peuvent paraître non différenciantes. Et justement, ce sont les consultants du cabinet qui vont permettre de rendre ses valeurs différenciantes et ainsi d'asseoir cette singularité convoitée par les cabinets. Deux extraits d'entretiens déjà utilisés précédemment, peuvent également être utilisés ici pour appuyer nos propos, et confirmer nos hypothèses. Le premier extrait est un verbatim de l'un de fondateurs du groupe :

"Quand tu crées de la valeur à ta marque, c'est pas parce que moi je vais faire un joli post LinkedIn ou une jolie plaquette, c'est quand tu vas rentrer chez toi, voir tes potes et tu vas dire "je suis dans une boîte, elle est géniale", tu vas raconter des histoires qui vont créer du désir chez l'autre."

Le second est une citation de l'un des directeurs associés de l'entité Bazerty. K :

"Donc on va chercher ça, cette capacité à s'intégrer dans cet environnement là. Et on va chercher des personnalités, des gens qui ont autre chose à nous raconter que « ils ont un

¹⁰⁸ MASSIERA (Bernard). - *Culture d'entreprise, l'échec d'un concept* 2007. - p 131 - 147

¹⁰⁹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_de_conseil

master dans je sais pas quoi et que ils sont rigoureux ». Donc bien gratter et aller chercher ce qui se passe en dehors. Qu'est-ce qui anime ces personnes en dehors?"¹¹⁰

La notion de "raconter" est très présente chez Bazerty, il y a une forme de double attente sur les consultants. Évidemment, le fait qu'ils soient performants dans leur travail, mais aussi le fait qu'ils aient la capacité de s'appropriier les valeurs mises en avant par le cabinet afin de les rendre uniques. Un site internet, n'a pas la capacité de raconter son organisation. En revanche, le langage aussi bien verbal que non verbal du consultant va permettre de rendre ses valeurs vivantes et propres à chaque consultant. Par exemple, prenons la valeur d'exploration et d'expérimentation, il y a presque autant de façons de concevoir cette valeur qu'il y a de consultant au sein d'un cabinet. Finalement, il est presque possible de dire que les valeurs du cabinet dans sa généralité vont être le fruit d'une réappropriation de la part des consultants. Ainsi, l'analyse peut donc être complétée en affirmant que la singularité d'un cabinet de conseil passe par la singularité de ses consultants. Les valeurs d'une entreprise peuvent être comparées aux qualités humaines. Un humain peut revendiquer certaines qualités, mais ce n'est pas ce qui va le rendre unique. En effet, les qualités qu'il s'attribue peuvent également être attribuées à une multitude d'individus. En revanche, le sens qu'il donne à cette qualité, les moments où il l'utilise, les limites qu'il attribue à cette qualité, etc... vont faire de lui un être unique. Les valeurs, au même titre que des qualités ne sont pas propres à une seule personne morale ou physique, en revanche lorsque réappropriation il y a, elles vont venir se mettre au service d'une singularité, qui comme son nom l'indique devient unique. Effectivement, c'est au cours des échanges formels ou informels, en observant, en déjeunant ensemble, en racontant des histoires, qu'il devient possible de se faire une idée précise sur la culture d'une entreprise grâce à ses valeurs.

Cependant avec cette idée, une autre limite à la culture d'entreprise peut être soulignée. Il est légitime de se demander si finalement la singularité d'un cabinet, n'est-elle pas surtout engendrée par la singularité de ses consultants au détriment de sa propre singularité. Le monde du conseil est un monde dans lequel la culture Dionysos, comme la nommait Charles Handy, est très présente. Une culture organisationnelle qui vise à placer les personnes au cœur de l'organisation. Alors, que peut-il se passer si les consultants se réapproprient "trop" les valeurs de la culture actuelle au point d'en créer de nouvelles ? Le client reconnaît un cabinet pour ce qu'il est ou pour les consultants qui y sont ? Il aurait été possible d'atténuer cette idée en disant que la singularité des consultants est indissociable de celle de son cabinet. Mais cela semble faux. Selon les statistiques de Syntec Conseil, en moyenne un consultant passe trois ans dans un cabinet. De quoi rendre largement dissociable sa propre singularité de celle de son cabinet.

¹¹⁰ Annexe n°3

b) La singularité des d'un cabinet éclipsée par celle de ses consultants ?

Tout comme la précédente partie, il semble pertinent de mentionner, l'extrait d'un entretien pour introduire le propos : "quand t'as eu des clients dans une autre structure qui viennent te chercher quand t'es ailleurs, ils viennent chercher la personne plus que l'entreprise"¹¹¹. Cette phrase est venue susciter une interrogation déjà présente. Dans un secteur où le turn-over est très présent, si le client est amené à quitter un cabinet pour en rejoindre un autre, qu'en advient-il du client ? Comme nous l'avons vu, le consultant est une personne qui doit nouer des liens forts avec son client pour mener à bien son travail. Une relation qui se base sur la confiance et sur le professionnalisme. "On crée des vraies relations avec les humains, les gens avec qui on travaille au-delà. C'est pour cela que toutes les personnes avec qui on travaille on fait partie de leur équipe pendant quatre, six mois."¹¹² ; "Et nous, on va beaucoup essayer d'entretenir cette relation pour bien faire notre travail et pour continuer avec lui sur d'autres projets." ; "C'est toute une histoire de relation, c'est-à-dire avoir une relation gagnant-gagnant, toujours entre un client et un prestataire." La "relation" semble être l'un des maîtres-mots dans le secteur. C'est dans cette relation que le client va se faire une idée claire du cabinet par l'intermédiaire du consultant. Sur la plupart des organisations, le client peut se faire une idée sur l'organisation en fonction de la qualité du produit, son rapport qualité-prix, le résultat final lorsqu'il s'agit d'un service, etc... Par exemple, sur une organisation produisant des biens comme un producteur de téléphone, il est facile d'avoir une idée sur l'organisation grâce au produit que nous avons entre les mains. Sur une organisation produisant des services comme un esthéticien, il est aisé de se faire une idée du salon sur le résultat que nous observons. En revanche, dans le conseil, pour un client, même le résultat final est difficilement mesurable puisqu'il n'y en a pas réellement. Quand bien même il est possible d'en identifier un, le client n'en aura pas une idée claire du cabinet puisque le client est acteur de ce résultat également. Le client ne pourra "juger" un cabinet de conseil uniquement par la qualité du consultant avec lequel il est en relation. Comparé à d'autres prestations de services, le résultat peut être dissociable du consultant. Reprenons l'exemple de l'esthéticien. S'il y a satisfaction du résultat final, généralement il y a satisfaction de l'esthéticien et inversement. En revanche, dans le conseil, le client peu apprécié le consultant "en tant que personne", sans pour autant apprécier le rendu de ses livrables et finalement le client peut considérer "qu'il doit se débrouiller tout seul". Inversement, le client peut trouver un consultant "très froid", tout en étant satisfait des livrables et de la qualité du rendu. Lors d'un atelier, nous échangeons avec des clients qui nous confiait préférer le premier cas au second. "Nous préférons encore qu'il y ait quelques petits manqués dans une mission qui a une âme, avec une qualité humaine, qu'une mission parfaite, mais dans laquelle on se sent dirigés". Loin de nous, l'idée de faire de cette citation une généralité, mais cela démontre que l'image d'un cabinet de conseil, pour le client, dépend aussi fortement de la qualité

¹¹¹ Annexe n°3

¹¹² Annexe n°1

relationnelle du consultant. Le client n'a donc une image du cabinet seulement par l'intermédiaire du consultant. De plus, bien que le résultat soit important, dans le conseil, il reste difficilement observable, alors la qualité, avant tout relationnelle, du consultant peut devenir l'élément principal qui va définir si le client adhère ou non à ce que "produit" le cabinet. A partir de ce postulat, il peut être légitime de se demander si le client a donc appréhendé l'image du cabinet par l'intermédiaire du consultant ou bien si ce n'est pas directement l'image du consultant en personne qui est appréhendé. La suite de la citation que nous retranscrivons en introduction de propos, peut être intéressante à évoquer maintenant :

"Ils savent comment tu tiens un groupe. Je pense que c'est ça. Ils connaissent ton style. Voilà, sur quel séminaire on va aller le chercher parce que c'est ce style-là dont on a besoin. On sait qu'il est peut-être certifié machin chose donc si besoin, on va aller chercher cette cartouche-là aussi. Donc oui, ils viennent, sur les exemples que je t'ai donné, en tout cas, ils viennent chercher un animateur qu'ils ont vu à l'œuvre avec lequel ils sont en confiance. Donc plus que la marque qu'ils représentent, c'est sûr."¹¹³

Le client, finalement, tisse une relation avec une personne et non une organisation. Le consultant, comme démontré, est porteur de la culture de son organisation, mais une culture qu'il va interpréter de lui-même et ainsi se la réapproprier pour en créer une nouvelle, sa propre singularité, ce que notre personne interviewée appelle son "style". Si le client cherche avant tout une personne par rapport à la marque qu'il représente, et que cette personne est porteuse de sa propre singularité, il semble possible de dire que la singularité des consultants est finalement plus importante aux yeux du client que la singularité du cabinet. Par ailleurs, certains clients préfèrent suivre les consultants s'ils quittent leur organisation actuelle, pour continuer la collaboration même un nouveau cabinet. Toutefois, cet élément n'est pas une généralité. En effet, lors d'un entretien, l'un des directeurs associés de Bazerty. K, nous confiait ne pas spécialement avoir gardé des clients de sa précédente organisation. Cependant entretenir une bonne relation avec ses clients peut permettre de maintenir le lien d'une certaine façon. À la question "As-tu gardé des clients avec qui tu collaborais dans ton précédent cabinet ?" La réponse fut : "Non, pas du tout. Pas du tout. Juste un rendez-vous avec A. Sersa qui était chez CCCL¹¹⁴. Moi je croyais que c'était pour faire du business avec CCCL. Et trois mois après, on m'appelle pour dire quel est chez RBB¹¹⁴ et elle cherche un partenaire et pour elle un partenaire, ça voulait dire ça, c'est-à-dire quelqu'un à côté d'elle pour tout construire. Donc c'est assez marquant. Quand quelqu'un te rappelle alors que tu lui as parlé trente minutes pour te dire ça et que ça devient réel trois ans, quatre ans plus tard, on peut dire que ça a vraiment été un partenaire, parce qu'on a tout fait avec elle."¹¹³

Dans ce cas précis, l'un des fondateurs de Bazerty. K s'est fait recommandé par une cliente avec qui il avait l'habitude de travailler dans un précédent cabinet. Ce qui est intéressant est de voir que la cliente à recommandé la personne, maintenant chez Bazerty. K et non le cabinet. De plus, le

¹¹³ Annexe n°3

¹¹⁴ Anonyme

groupe Bazerty, fut fondé par trois consultants appartenant au même cabinet emportant avec eux des clients avec lesquelles ils avaient l'habitude de collaborer. Même si plusieurs éléments qui nous ont été confiés défendent l'idée qu'un client cherche avant tout la singularité d'un consultant et non celle d'un cabinet, il reste difficile de l'affirmer pour en faire un lieu commun. Cet élément est certainement moins vérifiable pour les gros cabinets de conseil. Un autre client avec qui nous échangeons et qui a aussi collaboré avec un gros cabinet, nous confiait, "ne pas vraiment discerner la personnalité" d'un consultant appartenant à un gros cabinet de conseil "il semblait appliquer des modèles vus et revus bien pensés par son cabinet". Un consultant vu comme "une tête pensante". Les clients attirés par les gros cabinets de conseil, le sont surtout pour la marque et la renommée du cabinet. Nous avons pu observer une différence assez notable. A plusieurs reprises, les clients qui ont collaboré avec un cabinet de conseil de taille modeste parlent du consultant en le nommant par son nom et prénom. Par exemple, "j'ai collaboré avec Jean Dupont de la société X", en revanche lorsqu'un gros cabinet est mentionné, seul le nom du cabinet ressort, "j'ai fait appel à tel gros cabinet". Encore une fois, les arguments ne sont pas à généraliser, mais ses pistes semblent expliquer que dans certains cabinets avec une grande renommée, la singularité du consultant semble moins s'affirmer. C'est également la raison pour laquelle Bazerty, marque souvent une opposition nette entre les eux et les cabinets plus proches d'eux par les caractéristiques avec les gros cabinets :

- "[...] je ne sais pas si c'est le truc d'un grand groupe ou de grandes entreprises qui fait ça, mais c'est être dans sa case et de faire comme il faut faire"¹¹⁵ ;
- "Alors je pense que je n'ai pas une définition classique du consultant. Moi, j'ai toujours fui les gros cabinets, donc je n'ai jamais voulu en faire partie parce que je sais que ce n'est pas ma place"¹¹⁶ ;
- "On cherche des personnalités et des histoires avant de chercher les consultants. [...]. On ne recrutera pas et on cherche pas des profils consultants Big Four donc ça c'est important"¹¹⁷.

Il y a l'idée dans laquelle les consultants des gros cabinets affirment beaucoup moins leurs personnalités. Une personnalité, trop occultée par la forte marque du cabinet. Cette idée peut également renforcer le fait que les cabinets de conseil restent assez confiants quant à leur point de vue. Il n'y a aucune volonté de vouloir s'inspirer des cabinets qui pourraient être considérés comme modèles tant leurs marques sont implantés sur le marché. Dans sa quête d'excellence, un cabinet de conseil tentera toujours d'assumer sa propre singularité sans affirmer avoir été inspiré par un autre cabinet de son marché.

¹¹⁵ Annexe n°1

¹¹⁶ Annexe n°2

¹¹⁷ Annexe n°3

Il reste difficile de faire des généralités concernant les concepts liés à la culture d'entreprise débouchant sur une singularité. Cet ajout d'éléments sur la propre singularité peut-être plus significative des consultants que la singularité du cabinet relève davantage d'une observation et d'une réflexion personnelle. Cependant, il nous paraissait pertinent de mettre en avant cette réflexion pour démontrer que la culture d'entreprise, malgré une quantité importante de recherche à son sujet, demeure toujours un concept difficilement définissable avec des limites assez floues. Les questionnements à son sujet demeurent encore nombreux. Celle-ci en est une. La culture d'entreprise, contrairement à l'identité, est une notion qui évolue rapidement. Elle n'est jamais figée. Nous avons démontré qu'au départ la culture d'entreprise n'a rien de naturel, il s'agit d'une création de l'organisation pour répondre à des fins managériales. La culture d'entreprise est créée pour les personnes au sein de l'organisation. Cependant, une personne, un être vivant, va capter cette culture et se la réapproprier pour la vivre à sa façon. Une culture pour les personnes au sein de l'organisation, mais également influencée par celles-ci. Cette notion de culture d'entreprise personnalisée, et finalement, propre à chaque salarié démontre que la culture d'entreprise débouchant sur une singularité est un concept aux multiples facettes qui n'est jamais figée.

Conclusion

Pour conclure, par l'intermédiaire des rubriques dans lesquelles les cabinets de conseil parlent d'eux sur leur site internet, tentent de mettre en avant des valeurs qui valorisent leur existence. Ce type de rubriques témoigne d'un aspect de sa culture d'entreprise. Pour rappel, la culture d'entreprise, bien qu'il existe une pluralité de définitions s'apparente à des caractéristiques formelles ou informelles qui vont dicter le fonctionnement d'une entreprise. La culture d'entreprise est ce vers quoi l'entreprise veut tendre. Parmi ses caractéristiques, on y retrouve les valeurs. Les valeurs sont des fondamentaux qui régissent les interactions qu'il existe dans l'entreprise. Pour un cabinet de conseil, nous avons observé que les valeurs sont particulièrement mises en avant aussi bien dans sa communication externe qu'en interne. Les observations réalisées au sein de notre cabinet cible, Bazerty. K, confirmait cette impression. La culture d'entreprise est un élément important pour toute organisation, mais semble particulièrement l'être pour les cabinets de conseil. La culture de Bazerty. K est un sujet sur lequel nous avons beaucoup échangé avec les managers au cours de notre intégration, les premiers jours au sein de Bazerty. K. L'intérêt pour approfondir ce sujet dans ce travail de recherche est donc venu assez naturellement. Avant de vérifier certaines de nos hypothèses, nous avons voulu comprendre pourquoi la culture d'entreprise semble aussi importante pour un cabinet de conseil. Nous avons pu remarquer, qu'au moment de définir son métier, le consultant a tendance à beaucoup plus se définir par ce qu'il est et ce qu'il apporte que ce qu'il fait. Il y a un côté valorisant à se décrire en tant que consultant. Pourtant, si le consultant a une bonne image de lui ou veut se donner une bonne image de lui, les cabinets et les consultants ne jouissent pas toujours d'une bonne réputation. Il n'est pas rare d'entendre ou de lire, des paroles, des articles ou toute autres opinions avec des jugements négatifs sur la profession de consultant, qualifiée de "bullshit job". La définition valorisante que se donnent les consultants mettent souvent en avant des compétences, des qualités, mais aussi les valeurs que promeut le cabinet auquel ils appartiennent. Parfois, ils n'hésitent pas à afficher clairement qu'ils sont en rupture avec la "définition classique" des consultants et toutes les idées qui entourent la profession. Simplement, avec la définition de sa profession, le consultant va laisser beaucoup d'indices concernant sa culture d'entreprise. La façon dont il décrit ses fonctions, ses missions, et la manière dont il conçoit sa relation avec le client, témoignent d'un certain reflet de la culture de son entreprise. Une culture d'entreprise bien différente de l'image qu'on prête à la profession. Même si le consultant ne cherche pas à nier que certains cabinets de conseil n'ont pas totalement usurpés cette image stéréotypée que l'on a d'eux. La culture d'entreprise créée par les humains au sein des cabinets de conseil aurait pour première fonction une adaptation au monde extérieur, parfois hostile au conseil. La définition personnelle que le consultant a de son métier provient du fait qu'il est plongé dans une culture propre à son entreprise. Sa définition aurait pu être tout autre dans un autre cabinet de conseil.

Dès son arrivée dans son organisation, l'humain s'imprègne d'une culture. En échangeant avec ses collègues, en travaillant avec eux, en observant, le consultant apprend la culture de son entreprise de manière naturelle alors qu'elle ne l'est pourtant pas. En effet, à la manière de la culture nationale, l'humain fait de la culture d'entreprise un élément naturel au point de parfois la nommer "l'ADN". Si la culture d'entreprise peut être nommée ADN, c'est parce qu'elle appartient à un environnement qui rentre en interaction constante avec l'humain. Si nous prenons notre cabinet cible Bazerty. K nous avons surtout observé deux éléments qui facilitent le fait que l'humain s'imprègne de la culture du cabinet. Il s'agit des locaux et du langage commun. Dans le premier cas, les locaux en flex office de Bazerty. K favorisent les interactions entre les individus du cabinet. L'absence de murs et l'espace plutôt réduit de l'espace des locaux permet de casser la barrière hiérarchique qui peut être présente dans d'autres organisations. Tous les postes de Bazerty. K sont réunis dans un seul bureau, du graphiste aux membres du back-office en passant par les directeurs associés et les consultants juniors. Cela facilite les échanges avec les membres de l'organisation, mais également l'observation des échanges entre les salariés de l'organisation. Ainsi, l'apprentissage de la culture d'entreprise se fait de manière naturelle, puisque les consultants et surtout les nouveaux arrivants vont pouvoir observer pour reproduire ce qu'ils observent. Les heures de pause, la tenue vestimentaire, la manière de communiquer (culture de l'oral ou culture de l'écrit), les "call" entre les seniors managers et les clients... Toutes les observations que peut mener un consultant, d'autant plus s'il est fraîchement arrivé, vont devenir de véritables indices pour capter les codes de culture de l'entreprise. Avec des bureaux en flex office, la culture d'entreprise est "observable" par tous les membres de l'organisation. Cela peut faciliter l'intégration et fédérer une équipe beaucoup plus rapidement par rapport à une organisation dans laquelle certaines personnes seraient isolées. Les bureaux et la multiplication des interactions vont également valoriser l'apprentissage d'un langage commun, fort symbole de la culture d'entreprise. Si les membres de l'organisation ont la possibilité d'observer les comportements de leurs collègues, ils ont aussi celle de pouvoir entendre ce qu'ils se disent. Ainsi, un langage commun et compris de tous va se diffuser plus rapidement dans l'organisation, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance. Dans le domaine du conseil, les termes propres au métier, que certains peuvent appeler "jargon", sont très nombreux. Des termes propres qui diffèrent également selon le cabinet, voire le service auquel on appartient. Pour en donner une idée, le groupe Bazerty est composé de trois entités très proches de par leurs locaux, mais qui peuvent être éloignées au niveau du langage. Bazerty. K utilise ses propres termes qui ne seront pas forcément utilisés par les deux autres entités. Ceci va permettre aux consultants de Bazerty. K de se sentir davantage appartenir à Bazerty. K qu'au groupe dans son entièreté. Ainsi, la culture de Bazerty. K est quelque peu différente de la culture du groupe Bazerty, bien qu'elle reste quasiment similaire. Les mots restent l'outil principal du travail d'un consultant. Propositions commerciales, soutenances de propositions commerciales, réunions avec les clients, livrables écrits, notes de cadrage. Le consultant utilise les mots dans la plupart des tâches qu'il réalise. Ce

que nous avons observé est le fait que les mêmes mots sont employés par les consultants de Bazerty. K. Pourtant, il n'y a pas de documents écrits pour stipuler que tel ou tel mot doit être employé. Ce langage commun est le fruit d'un apprentissage qui paraît naturel et en grande partie lié à la disposition des bureaux et aux interactions constantes entre les individus de l'organisation. Nous avons également noté que les échanges et l'utilisation de termes communs sont facilités par l'absence de machine. En effet, par rapport à bons nombres de secteurs, le conseil est un domaine dépourvu de machines. Seul un ordinateur est requis pour exercer la profession. Les échanges, qu'ils soient avec les clients évidemment, mais également les collègues, constituent l'âme du métier. La diffusion d'une culture d'entreprise devient alors une évidence. Dans la culture organisationnelle, d'un cabinet de conseil, tout est pensé de manière à mettre dans les meilleures conditions les consultants. L'organisation se met au service de consultant, leur laissant une certaine liberté dans la manière d'exercer leur métier. Le consultant étant l'élément central d'un cabinet de conseil, va lui-même être un acteur clé pour contribuer au développement de la culture au sein du cabinet. Par le terme "développement", nous entendons, la transmission, mais aussi l'évolution de la culture. La culture d'entreprise n'est pas un élément figé, elle évolue en permanence, parfois les changements sont minimes, mais restent tout de même perceptibles.

Notre hypothèse consistant à insinuer que le turn-over pourrait mettre en péril la culture d'entreprise d'un cabinet de conseil ne semble pas se vérifier au vu de nos lectures, nos échanges et nos observations. Bazerty. K est bien un cabinet qui connaît un fort turn-over, mais ce modèle semble voulu, ou du moins, pas contrariant pour l'activité du cabinet qui réalise son meilleur résultat financier cette année. Un bon résultat financier accompagné d'une culture d'entreprise qui ne semble pas faiblir malgré l'équipe changeante. Grâce aux échanges que nous avons eus, il est possible de dire que l'équipe actuelle semble parfaitement avoir conscience de la culture de Bazerty. K et semble s'y intégrer parfaitement. D'ailleurs, dans nos entretiens le terme "culture", voire, "ADN" est venu assez naturellement au cours de la discussion, sans que nous orientons nos questions sur ce terme précis. Prouvant ainsi que la culture semble forte et comprise par des consultants avec moins d'un an d'ancienneté au sein de la structure.

Au contraire, l'inverse semble produire, la culture d'entreprise au sein de Bazerty. K semble très, voire trop présente. Pour revenir aux locaux, il semble que la disposition flex office permet, certes, une intégration plus rapide, mais tout le monde n'est pas réceptif à la culture d'entreprise de Bazerty. K. En effet, avec les échanges que nous avons eu, nos observations, mais aussi notre expérience personnelle, il est possible d'affirmer que toute les cultures d'entreprise ne conviennent pas à tout le monde, tant elles sont singulières. Les locaux très ouverts permettent de capter les codes de la culture du cabinet, mais lorsque la culture du cabinet ne convient pas à la personne, il est difficile d'y échapper. Les bureaux individuels, bien qu'ils ne favorisent pas les échanges, permettent parfois de se sentir seul, dans son propre bureau, dans son propre univers. Mais dans un bureau semblable à celui de Bazerty. K, nous sommes toujours rattachés aux autres. Si les collaborateurs de Bazerty. K détectent rapidement sa culture c'est en quelque sorte parce qu'ils s'y

confrontent en permanence, à presque n'importe quelle moment de la journée finalement. Cela peut créer un sentiment de surveillance. Les collaborateurs connaissent la culture du cabinet, son fonctionnement interne, alors ils savent quelle posture adopter pour se conformer. Lorsque l'adaptation à la culture se fait sans difficulté, la posture à adopter se trouve très facilement, mais dans le cas contraire, cela peut conduire à un rejet de la posture pleinement assumé, pouvant créer du conflit, ou bien, l'individu va être contraint d'adopter une posture qui ne lui correspond pas. Le sentiment de surveillance peut être lié à de fortes figures hiérarchiques chez Bazerty. K. Au sein de Bazerty. K, un "trio" managérial est présent depuis la création du cabinet. Ils travaillent ensemble depuis un certain temps, ont développé des rituels, des valeurs communes et une manière propre de manager un cabinet. Selon le profil DISC, ils possèdent des personnalités similaires. Une complémentarité, qui selon les dires, était synonyme d'un manque d'ouverture à la différence dans le recrutement. Dans nos lectures, nous avons pu comprendre que la culture d'une entreprise est souvent le reflet de la personnalité des dirigeants. Réussir à s'approprier la culture de Bazerty. K c'est en quelque sorte réussir à s'intégrer à un trio déjà bien formé. Cela peut être difficile à faire, d'autant plus pour des profils juniors.

Nous pouvons donc rectifier notre hypothèse, la culture de Bazerty. K n'est pas menacé par le turn-over, et il est possible d'élargir cette analyse à d'autres cabinets. La culture de Bazerty. K est ancrée dans le cabinet et soutenue par trois fortes personnalités de la structure. C'est plutôt l'inverse qui semble se produire, la culture d'entreprise est très présente et semble correspondre à une cible assez restreinte. Cela ne veut pas dire que des personnes avec des caractères différents à ceux des managers seront forcément exclues, simplement, l'effort d'adaptation risque d'être plus important.

Dans une seconde hypothèse que nous voulons vérifier, la culture d'entreprise est le seul moyen pour un cabinet de conseil de se différencier sur le marché. Nous avons d'abord souligné les spécificités liées à ce marché très concurrentiel. Des spécificités qui rendent le marché du conseil singulier. Le marché du conseil est un marché de la singularité. C'est-à-dire que le prix ne se fixe pas par la loi de l'offre et la demande, mais par la singularité du bien. La singularité se résume finalement au prix qu'est prêt à mettre le client selon le bien qui lui est proposé. Uniquement par cette définition, la différenciation par le prix, présent sur d'autres marchés concurrentiels, est impossible dans le conseil. De plus, la différenciation par le produit est également impossible. Le client, n'achète pas un produit, ni un résultat ou une solution, mais un accompagnement, des outils, une méthode. Ainsi, il est presque impossible de comparer deux prestations de conseil tant les caractéristiques pour les comparer vont être différentes. Pour grossir le trait, nous pouvons dire qu'il y a à peu près autant de sortes de penser le conseil qu'il y a de clients. Alors, la différence sur laquelle peuvent jouer les cabinets est justement cette façon de concevoir le conseil. Ce que plusieurs auteurs et chercheurs nomment "la singularité". Après avoir défini la culture d'entreprise et ses bienfaits en interne sur les consultants, nous dévoilons un autre volet de la culture d'entreprise comme un fort élément de différenciation sur le marché. Une différenciation appelée

singularité. C'est par la singularité que va se construire un cabinet aux yeux du client et que son produit va prendre de la valeur. Rappelons que sur le marché de la singularité, le prix est fixé en fonction de ce que le client est prêt à payer. Nous avons nuancé la célèbre citation "la culture mange la stratégie au petit déjeuner", mais cette phrase montre bien que développer des valeurs, élément fort de la culture d'entreprise, elle-même élément fort de la singularité est une forme de stratégie pour atteindre des fins commerciales. Un client qui reconnaît la singularité d'un cabinet, c'est un client qui donne de la valeur à ce qu'un cabinet lui propose. La culture d'entreprise que renvoie le cabinet est donc primordiale, comme en témoignent les nombreux outils qu'il existe pour mesurer la culture d'une entreprise tel le "Competing Values Framework" ou le modèle de Patrick Mathieu, analysés dans notre travail de recherche. Pour renvoyer cette culture d'entreprise singulière, la communication via des canaux digitaux reste un moyen utilisé pour le cabinet. Cependant, au cours de nos échanges et de nos lecteurs, le consultant lui-même est le mieux placé pour construire la singularité d'un cabinet. L'un des co-fondateurs, résume cela parfaitement en insistant sur le fait que la singularité ne se construit pas avec "un joli post LinkedIn" mais avec des consultants qui rentrent chez eux avec des histoires à raconter. Comme nous l'avons vu, le consultant est créateur mais aussi récepteur de cette culture d'entreprise. Il est aussi un être vivant. Il va donc se réapproprier la culture à sa manière pour la rendre unique et la "raconter", là où un site internet n'a pas le moyen de le faire. Nous pouvons donc confirmer cette seconde hypothèse qui consistait à insinuer que les cabinets de conseil doivent se construire une forte culture d'entreprise pour se différencier sur le marché. Cette différenciation par la culture se nomme la singularité. La singularité au sens large du terme, la singularité ne se limite pas aux valeurs. Certains clients pourront privilégier des cabinets locaux, d'autres des gros cabinets..., cela ne donne aucun indice sur les valeurs, mais ce sont des éléments de singularité qui permettront de développer des valeurs autour de cette caractéristique. Les cabinets locaux pourraient parler de proximité et de bienfaits pour l'économie française, les gros cabinets parleront d'expertise, par exemple. La singularité, reconnaît qu'un cabinet est singulier, comme son nom l'indique. Et la culture d'entreprise est un élément de cette singularité, mais ce n'est pas un synonyme, la singularité se rapproche davantage du terme "différenciation".

Si nous nuancions la citation "la culture mange la stratégie au petit déjeuner" c'est parce que la culture d'entreprise possède des limites d'un point de vue externe. Tout comme en interne. Les cabinets ne sont pas les seules organisations à posséder une culture. Les clients avec lesquels ils sont amenés à travailler en possèdent également une. Une autre de nos hypothèses consistait à dire que la culture d'entreprise peut être difficile à assumer pleinement face à un client. Et cette hypothèse paraît se confirmer. Nous avons confronté cette hypothèse à la notion d'éthique. Le conseil est un domaine fait de multiples interactions entre un cabinet et un client. Des interactions dans lesquelles, le consultant peut faire face à des dilemmes. Des dilemmes qui peuvent remettre en cause son éthique. Des dilemmes qui concernent aussi bien, la vision d'un projet, les ressources allouées, les cibles du projet, l'identité du client. Parfois, le consultant sera contraint

d'avoir recours à certaines stratégies pour arbitrer entre certaines valeurs non négociables et d'autres qui peuvent l'être pour maintenir une bonne relation avec le client. C'est ce qui s'apparente au compromis. Dans un compromis, le consultant devra jauger ce que son "je" est prêt à laisser au "tu" du client afin que la mission soit un succès et que la relation reste bonne. Effectivement, avec ses dilemmes, les valeurs que défend la culture de l'entreprise, doivent parfois rester au second plan pour répondre à la finalité première d'une société privée, comme un cabinet de conseil, à savoir atteindre des objectifs chiffrés. La stratégie accompagne donc la culture d'entreprise face au client.

Enfin, nous nous sommes interrogés sur la pertinence de la différenciation par la culture d'entreprise, sachant que les clients pouvaient s'identifier davantage à un consultant qu'à une organisation. Tout d'abord, nous avons analysé certains sites de cabinets de conseil. Effectivement, il est possible de percevoir des valeurs chères à la culture du cabinet. Simplement, lorsque nous regardons de plus près, la structure des sites et les valeurs qui y sont défendus, sont relativement proches. Ainsi, il est possible dans un premier temps de remettre en cause la singularité, qui ne paraissait pas si singulière. Pourtant, justement, cela confirme, qu'il est très compliqué pour un site de "raconter" la culture. La culture entière d'une entreprise ne peut être analysée sur un site Internet. Les échanges, les process, le langage, la manière de prendre les décisions, la politique de télétravail, aucun de ses éléments essentiels de la culture ne peut être mentionné sur le site. Ensuite, cela rejoint le fait que le meilleur moyen pour diffuser une culture d'entreprise à l'externe reste les personnes elles-mêmes. Les "histoires" qu'elles racontent à leur entourage vont donner une image du cabinet. De même pour le client. Celui-ci va avoir une image du cabinet par l'intermédiaire des échanges qu'il va avoir avec le consultant. Ce que perçoit le client de la culture d'un cabinet va grandement dépendre du consultant qui l'accompagne. Il n'est pas rare d'entendre des clients mettre en avant le consultant en le nommant par son prénom et son nom, plutôt le nom du cabinet. Pour un client, la singularité du cabinet se saisit par la singularité du consultant. Une singularité très liée à son cabinet d'appartenance, mais quelque peu différente. Le consultant va se réapproprier une culture en fonction de sa personnalité, son histoire, ses convictions personnelles, créant ainsi une singularité tout à fait unique. D'où notre réflexion sur la singularité du consultant potentiellement plus forte que celle du cabinet. Sur cette piste de réflexion, il est difficile de dégager une réponse claire. Nous avons démontré que certains clients prêtent une plus grande attention à la qualité humaine du consultant qu'au nom du cabinet qu'il représente. Par ailleurs, le client, accompagné par un consultant peut recommander plus facilement le consultant et non le cabinet. Même si le consultant est amené à changer de cabinet, le client est convaincu que sa manière de travailler sera toujours la même. C'est ce que nous avons pu retenir de nos échanges, mais nous ne généralisons pas cette analyse car les données manquent. Chez Bazerty, les consultants fraîchement arrivés, n'ont pas ressenti de différence par rapport à leur manière de fonctionner. Mais nous ne pouvons pas généraliser ses éléments d'entretiens à tous les consultants. Par exemple, l'image de certains cabinets et notamment des

gros cabinets reste très stéréotypée et plutôt critiquée par les consultants de Bazerty. Il y a donc forte chance que les clients de Bazerty ne soient pas réceptifs aux méthodes des très gros cabinets, puisque c'est une manière de penser que renvoient les consultants de Bazerty. Alors que se passerait-il si un consultant de Bazerty critique envers les gros cabinets, décide d'en rejoindre un dans quelques années, pour quelconque raison. Le client, gardera-t-il toujours une bonne image du consultant ? Pourrait-il remettre ses valeurs en cause ? Ou même sa singularité en cause ? Si le consultant pense que les gros cabinets de conseil sont très processés, pourra-t-il travailler de la même manière selon lui ? Il y a énormément de paramètres à prendre en compte pour dire si la singularité du consultant est plus puissante que la singularité d'un cabinet. C'est une piste de réflexion que nous proposons.

Nous aimerions souligner une analyse plus personnelle sur la culture des cabinets de conseil et particulièrement celle du groupe Bazerty. Nous avons eu une période d'adaptation assez difficile à la culture de Bazerty. Cependant, nous sommes forcés d'admettre que la culture du groupe est très marquée, donnant ainsi une véritable identité au cabinet. C'est une remarque que nous nous sommes faite très rapidement. D'où le choix évident pour ce sujet. Grâce à notre expérience, nous avons eu une vision toute autre des cabinets de conseil. Il est vrai que cette image des cabinets très rigides est également un a priori que nous avions sur la profession. Et Bazerty, qui affirme clairement se mettre en opposition avec cette image, réussit son pari à nos yeux. La singularité trouve ainsi tout son sens. Bazerty est une organisation composée d'énormément de fortes personnalités avec des convictions à la fois proches des valeurs du cabinet, mais parfois variées à l'image de ses trois entités. Mais cela crée une véritable force pour le groupe. Au vu des personnalités au sein de Bazerty, la notion de "consultant porteur de la marque" s'illustre parfaitement et de simples échanges suffisent à en dire beaucoup sur la culture de l'organisation. Bazerty jouit aujourd'hui d'une bonne réputation sur le marché du conseil et avec l'année passée en immersion dans le cabinet, nous comprenons cela. Même si la culture peut parfois être dure à appréhender, et peut parfois déstabiliser, il y a un profond respect de l'humain en tant que personne. L'humain n'est pas uniquement considéré comme travailleur. Cette année chez Bazerty permet de se rendre compte que l'image d'une organisation, quel que soit son secteur, passe par ses salariés. Un salarié qui raconte son entreprise, qui la singularise par ses récits, par ce qu'il vit et non les tâches qu'il fait valent parfois bien plus qu'une belle publicité pour promouvoir la marque. Une culture d'entreprise partagée par les salariés est parfois un aspect encore oublié dans certaines organisations. Si une personne publie un post LinkedIn pour défendre les valeurs d'une organisation, simplement parce qu'on lui a dit de la faire, mais cette personne critiquera le post auprès de son entourage une fois rentrée chez elle, l'image de l'organisation n'en sera pas meilleure. C'est grâce aux salariés que la culture d'une entreprise prend vie. Les personnalités qui composent une organisation sont différentes et il faut accepter le fait que chaque individu reçoit la culture et se l'approprié d'une manière différente que son collègue. Toutes les cultures d'entreprise

sont différentes et aucune n'est supérieure à une autre. Mais "le respect", un élément que nous avons ressenti chez Bazerty, doit être une valeur commune à chaque organisation. Laisser ses salariés s'exprimer, les écouter, susciter leur engagement, ne pas les juger, voire, les aimer ne rend que l'organisation plus belle. Le respect des salariés est la première valeur qu'une organisation doit avoir en tête. Il est récurrent d'entendre qu'un client satisfait en parle à cinq personnes et un client insatisfait en parle à neuf personnes. Cette logique s'applique également aux salariés. Un salarié qui se sent respecté dans son organisation en parlera à cinq membres de son entourage, alors qu'inversement, un salarié qui ne se sent pas respecté en parlera à neuf personnes de son entourage, avec de potentiels impacts pour l'image de l'entreprise. Alors pour valoriser une culture d'entreprise puissante et singulière, valoriser ses salariés, n'est pas une option, mais une règle d'or.

Annexes

Annexe n°1 : Entretien réalisé avec Lola, consultante junior chez Bazerty. K

Speaker 1¹¹⁸ [00:00:01] OK, donc on va commencer très simplement. Donc je vais te demander de te présenter rapidement ton parcours professionnel. Et du coup, qu'est ce qui t'a amené aujourd'hui à Bazerty. K ?

Speaker 2¹¹⁹ [00:00:13] OK alors après le bac, j'ai fait une année de droit dans laquelle ça se passait bien. J'avais de bonnes notes mais je me retrouvais pas du tout avec la population qui m'entourait. Je trouvais que c'était trop un requin "vouloir de l'argent", et cetera. Et moi, je voulais être proche des gens, les aider d'une autre manière. Et je voulais être avocate. Et je me suis rendu compte que être avocat, c'est un peu défendre des gens qui ne sont pas toujours défendables, en tout cas selon mes valeurs. Et donc j'ai décidé d'arrêter. S'en est suivi d'une dépression parce que pour plein de choses autour, personnelles. Mais du coup, tout ça, ça a mis ça tout mélangé dans ma vie et donc ça m'a fait poser plein de questions. Donc j'ai fait une psychothérapie et à côté, j'ai vu une psychologue d'orientation avec laquelle j'ai fait un bulletin de compétences. Un bilan de compétences. On a beaucoup discuté, on a fait des tests et il s'est avéré que mon profil, c'était un profil passionné par rien mais passionné par tout, c'est à dire que j'avais envie de vendre, d'être au contact des gens. J'avais envie d'aider les gens. J'avais envie aussi de faire du manuel, donc j'avais envie plein de choses. Mais rien de très précis. Donc c'est un peu compliqué du coup pour te conseiller une orientation particulière. Et donc je ne savais pas trop. Il y avait une envie de faire de la psycho criminalité quand même. On aurait fait qu'il travaille dans le droit et donc je suis allé en psycho. Mais je me suis dit que j'avais essayé. Ça m'a beaucoup plu. J'ai fait trois années de psycho, mais j'aimais ce que je fais, ce que je faisais, ce que j'apprenais. Mais je ne savais pas trop non plus, mais j'avais rien qui me passionnait complètement. J'étais contente de faire ses études là, mais je ne savais pas trop. Et en fait, en fin de troisième année, j'ai découvert la psychologie du travail et des organisations. Et là, ça a été une révélation. Je me suis dit et bien sûr, c'est ça que je veux faire. Ça me correspond parce que psychologue, tout simplement. Je savais que j'étais trop une éponge émotionnelle et que je n'avais pas supporté que d'entendre des gens parler de leur vie. Et pas forcément le côté positive. Ça allait beaucoup me peser. Donc je disais que c'était pas pour moi. Et je pense qu'un bon psychologue sait reconnaître ce dont il n'est pas capable et ce dont il est capable. Donc, psychologie du travail, j'ai adoré. C'était une vraie découverte pour moi. Et donc je décide de faire un master en psychologie du travail. En revanche,

¹¹⁸ **Speaker 1 = intervieweur**

¹¹⁹ **Speaker 2 = interviewée**

je n'avais pas envie d'être encore dans la théorie, la théorie, la théorie. J'avais envie de mettre en pratique et donc je recherchais à faire de l'alternance. Il y a une seule école en France qui me le permet. C'est une école de psychologues praticiens de Paris et donc j'ai tenté ma chance. Je me suis inscrit au concours, j'ai passé le concours, je l'ai eu et ils m'ont admise. Et moi je leur ai précisé que je ne prendrais cette place que si je trouvais l'alternance parce qu'ils n'avaient pas les moyens de me payer cette formation. C'était pendant le Covid. C'était compliqué. Mais j'ai trouvé une alternance chez E.M, donc entreprise du BTP très très ancienne et je suis allé en poste RH, donc au service RH auquel j'ai occupé plusieurs postes. Je suis passée par le poste d'assistante RH où je gérais toute la partie formation, contrats, et cetera. Mais ça m'intéresse, mais vraiment ce n'est pas très lié à mes études finalement. Et après je suis passé plus en développement RH et là j'ai fait de la communication RH et de la gestion. On va dire de la gestion des personnes dans un contexte de conduite du changement. Parce que c'est une entreprise qui a eu beaucoup de licenciements, juste avant que j'arrive. Il y a eu un nouveau directeur général et donc dans ce cadre là, il y avait beaucoup de choses à redynamiser parce que manque de confiance des personnes sur place, plein de choses qui se mélangeaient et donc pour moi, c'était très chouette. En revanche, j'avais toujours l'impression que je pouvais faire plus et que j'étais complètement bridée parce que j'étais dans une organisation très, très carrée. Et bien parce que quand c'est des grands groupes, des grandes organisations, on peut pas faire comme on veut et passer entre les mailles du filet. Et c'est aussi ce qui m'a beaucoup été dit par les personnes qui m'entouraient, c'est à dire qui m'ont dit "tu rayannes", mais "tu rayannes" comme ça (geste moyen) et tu pourrais rayonner comme ça (geste plus grand) mais on te bride complètement et donc c'est trop dommage. Et moi, j'avais aussi cette sensation là et depuis toujours. Le poste de consultant, ça m'intéressait un peu. Je ne sais pas si c'est parce que les séries américaines, Working Girl... Mais il y avait quelque chose là-dedans qui m'attirait en tout cas. En fait, je pense que je ne savais pas vraiment de quoi ça retournait. Je savais qu'on faisait plein de choses, qu'on était polyvalentes, qu'on rencontrait du monde et pour moi, c'était hyper important. Et donc j'étais sur la fin de mon alternance. On me proposait de rester. J'en ai discuté de manière très transparente avec ma DRH en disant que si je n'avais pas autre chose, je prendrais le poste et je le ferais avec conviction, envie et comme je le suis au quotidien. En revanche, je cherchais aussi un côté parce que je pense que j'avais envie d'autre chose et chose dans laquelle elle m'a elle même appuyé. Elle m'a dit qu'il fallait que je le fasse. Je me sentais aussi faite pour ça, mais que le contrat était dans son bureau et que si je résignais, je voulais comme quand je voulais. Et donc j'ai postulé pour deux cabinets. Convictions RH, pour lequel je n'ai pas été retenue parce que je ne parle pas anglais. Et celui ci donc Bazerty avec qui ça s'est très bien passé. On a passé les entretiens et au fur et à mesure que je parlais, comme je le disais avant, c'est que je ne savais pas trop de quoi ça retournait. Finalement, être consultant. J'avais des idées préconçues, mais je ne savais pas si ça marche vraiment avec ce que moi j'attendais et fait. En discutant avec Marine à mon premier entretien, je me suis rendu compte que tout marchait complètement. C'est à dire que même

pendant l'entretien, je me suis dit faut que t'arrêtes de dire "Ah, c'est exactement ce que j'ai envie de faire" parce que ça va paraître trop gros, on va dire "bah non c'est bon quoi" et donc en fait, à chaque organisé un truc. Je disais, c'est exactement ce que je veux faire. J'étais hyper contente. Et donc voilà comment je me suis retrouvée là et pour boucler le tout début de mon test d'orientation. On m'avait dit que j'avais un projet qui voulait tout faire, mais, mais qui n'était passionné par rien. Et en fait, je trouve que dans ce travail, je retrouve toutes les facettes de ma personnalité à la fois l'aspect manuel que j'adore faire. On répare des paper, on fait des ateliers avec les gens. Je rencontre plein de gens. J'ai aussi ces moments où il faut être à l'écoute et être très en retrait pour laisser la place à l'autre. Donc un peu le côté psycho que j'ai en moi, toutes l'écoute au niveau des organisations et le regard peut être différent de ce qu'on peut tous avoir parce qu'on est, on est multi univers. En fait, tout le monde vient chacun de notre espace, on a tous à s'apporter. Et puis il y a l'aspect commercial aussi, parce que je suis dans une famille de commerciaux. Toute ma famille est commerciale, donc aussi je voulais. En fait, je ne vais pas être commerciale, ce que je vais faire comme toute ma famille. Je voulais être contre les stéréotypes qui disent qu'on fait tous pareil. Mais donc j'ai un petit côté commercial que j'adore et que je retrouve. Donc voilà, je suis là aujourd'hui et je suis contente. Mais c'est un parcours un peu sinueux, mais tout sur le coup, à la fin et quand la boucle est bouclée, c'est cool.

Speaker 1 [00:08:05] Donc un parcours avec pas mal de rebondissements finalement, et un fil conducteur, mais pas mal de rebondissements et du coup c'est intéressant. Aujourd'hui, dans quel état d'esprit tu t'es aujourd'hui à l'instant T? Comment ça va?

Speaker 2 [00:08:25] Je me sens super bien et je me sens à ma place. Je sais que pendant deux ans chez E.M ça n'a pas été le cas. J'étais contente de faire ce que je faisais et je le faisais avec conviction. Je sentais que j'étais reconnue dans mon travail, mais que pour autant je n'étais pas à ma place. Je me levais pas le matin avec l'énergie de dingue de faire mon travail. Attention, je ne dis pas que tous les matins, je me réveille, je me lève à la patate. On est tous un peu fatigué, mais je suis foncièrement contente de faire ce que je fais. Je me sens utile, reconnu à la fois par les clients et par toute l'équipe. Donc pour moi, ça, c'est hyper important. Et je me sens aligné et j'apprends aussi au fur et à mesure, c'est à dire que je trouve que dans l'équipe, on me donne un niveau de confiance nécessaire pour aller chercher toujours plus loin mes compétences pour me tirer vers le haut. Mais en fait, on me met dans la zone d'inconfort tout pile pour que je puisse aller faire mieux, mais pas que ça me mette trop en situation d'inconfort et que je sois complètement mal à l'aise et que j'ai l'impression de grandir jour après jour et d'apprendre davantage. Donc ça, c'est hyper cool. Et dans ma vie perso, ça va aussi très bien. J'ai ma famille va bien, je suis avec mon conjoint et ça se passe très très bien. Des fois, ça fait peur parce que tout va trop bien. C'est bizarre, mais tout va très bien depuis pas mal de temps donc ça va.

Speaker 1 [00:09:56] Ok. Du coup, tu m'as parlé de deux notions qui vont être importantes pour la suite du questionnaire. Tu m'as parlé de l'équipe?

Speaker 2 [00:10:02] Oui.

Speaker 1 [00:10:02] Et des clients.

Speaker 2 [00:10:04] Oui.

Speaker 1 [00:10:04] Du coup, qu'est ce qui fait la force d'une bonne équipe dans une entreprise? Comment tu définirais une bonne équipe?

Speaker 2 [00:10:10] OK. Je vais prendre des exemples concrets de ce que j'ai vécu ici et que je trouve hyper chouette. C'est que déjà on est tous complémentaires et il y a une vraie reconnaissance de ça, je trouve. On sait que chacun a ses forces et chacun a ses faiblesses et on sait être suffisamment à l'écoute pour dire ça, "t'aimes pas le faire". Quelqu'un d'autre préfère le faire, donc on va, on va s'équilibrer et ok, ça c'est ton projet, ça c'est le sien. Mais sur ce point là, vous pouvez échanger, c'est bien. Donc on s'appuie sur les forces de chacun. Je trouve qu'on a une équipe qui s'entraide beaucoup. C'est à dire que quand on va voir que quelqu'un est en difficulté, même si nous on a beaucoup de charges, on va mettre nos affaires en pause pour aider la personne qui est en surcharge et le soutien qu'il y a dans l'équipe. C'est hyper chouette, la reconnaissance aussi. Il y a la reconnaissance du travail qu'on fait, mais il y a aussi la reconnaissance. On a une vie à côté et contrairement à en tout cas l'image qu'on peut avoir des cabinets, je pense que celle de cabinet parisien, c'est les clients avant tout. Et toi tu passes après. Et je trouve qu'ici c'est pas du tout le cas. On a un vrai équilibre, on ne part pas à des heures indues sauf si un moment on a un truc hyper important et urgent et ça fait partie du job. Il y a des courbes et qui aussi on reconnaît ses courbes. C'est à dire que des fois, on sait qu'on va beaucoup, beaucoup travailler et que un jour on aura un peu moins de charges et c'est ok de rien faire pendant 2 h l'après-midi et c'est ok de faire autre chose parce qu'on a travaillé de 8 h à 21 h un autre jour et donc on rééquilibre comme on veut et ça c'est cool.

Speaker 1 [00:12:15] Est ce que du coup, comme tu as connu plusieurs entreprises? Est ce quelque chose que t'as retrouvé dans tes anciennes équipes? Ou justement, la définition d'une bonne équipe a vraiment été modifiée quand t'es arrivé ici?

Speaker 2 [00:12:33] Du coup, ça me fait penser un truc que j'ai oublié. En fait, je trouve un truc hyper chouette aussi, c'est le partage. C'est à dire que dans beaucoup d'équipes, il y a le truc et c'est un peu ce qu'il y avait chez E.M. En fait on veut se tirer la couette à soi un peu, genre c'est

moi qui ai fait ça ou c'est moi qui ai eu l'idée de faire ça. Et donc on n'a pas envie de partager nos bonnes pratiques à quelqu'un. On se dit non, il va se l'approprier à lui. Et puis tous les mérites vont lui être attribués. Donc, par exemple, on a une technique pour gagner 2 h sur Excel, mais on pas le donner à l'autre parce qu'au moins lui va avoir du temps. Il avec moins compétent que moi un peu un truc de compétition malsain que je trouve nul et qui je trouve, il n'y a pas du tout ici que quand quelqu'un a une question ou se dit "ça, je n'arrive pas", tout le monde va aller aider l'autre, y en dire. Moi je connais cette technique là. On peut faire comme si comme ça et en fait, c'est du soutien et du partage de compétences. Et je trouve que ça, ça nous fait grandir ensemble et je trouve que c'est quelque chose qui est compris dans l'équipe. Et en fait, c'est le cas partout. Quand on s'entraîne et qu'on donne des compétences à l'autre. Il a aussi envie de nous aider en retour et du coup, tout le monde se fait grandir. Et je trouve que ça, ça manquait vachement. Chez E.M, c'était très...je ne sais pas si c'est le truc d'un grand groupe ou de grandes entreprises qui fait ça, mais d'être dans sa case et de faire comme il faut faire. Il y a aussi un autre truc que j'appréciais pas du tout, mais ça, c'est encore une histoire de grands groupes. Je pense que je suis pas faite pour travailler dans des grands groupes, tout simplement, mais avec des process hyper carrés de relecture et relecture. Avant qu'un truc sorte, ça mettait trois mois à sortir. Fallait que "pierpoljak" relise. Et quand Jacques relisait, il faisait venir à tout le monde. Et puis après, Jacques relisait, une fois qu'il avait changé, un truc il changeait encore une fois. Voilà donc les process très longs et d'être dans des cases. En fait, le modèle très entreprise.

Speaker 1 [00:14:40] Est-ce que t'avais cette notion que l'équipe pouvait être vue différemment en allant dans une autre entreprise ou c'est vraiment chez que tu as vraiment découvert un aspect que tu n'avais pas spécialement en tête et le fait que ouais, on peut travailler de cette façon ?

Speaker 2 [00:15:00] Alors je pense que je me disais que ça se faisait, mais j'avais l'impression que c'était chercher une aiguille dans une botte de foin un peu, Genre ouais que c'était un peu utopique. Et moi je suis hyper reconnaissant toujours de me dire "j'ai une équipe comme ça". Et l'équipe se veut aussi par les gens autour et d'avoir des gens autour de nous qui nous tirent vers le haut et nous sommes dans cette dynamique et j'ai tout de suite ressenti dès les premiers jours. Tu vois par exemple avec Paul, on est arrivé le même jour et en fait quand j'étais chez E.M et que j'étais en alternance, ça me rendait ouf! Parce que des fois, je n'avais rien à faire et ça me rendait complètement dingue. Et en fait, sur les derniers mois, j'ai un peu relativisé en disant "c'est normal aussi, on nous laisse les choses pour apprendre et en profiter pour bosser notre mémoire". Donc je m'étais un peu habitué des fois des périodes de creux. Et à me dire c'est OK, ça fait partie de l'apprentissage. Et du coup, quand je suis arrivé, c'était les premiers jours. Il y a des périodes de creux et je me dis ça fait partie de l'apprentissage aussi. Il faut laisser les choses se faire petit à petit et ça vient. Et quand on te donne, prends le, fais le bien de A à Z et tu vas monté très vite. Et la preuve, c'est que ça a fonctionné et en fait à des moments. Du coup, je ne sais pas trop quoi

faire parce que j'avais rien et je voyais que Paul cherchait dans les dossiers il allait chercher des trucs pour lire ce qui se faisait tout et je vois que c'est une hyper bonne pratique. Et du coup, je me suis inspiré de ce qu'il a fait, ça me tirait vers le haut, ça m'a obligé à me dire "bah oui, si Paul fait ça toi aussi tu peux le faire et tu dois le faire. Et en fait, je pense que dans une autre organisation, ça m'aurait mis un peu une pression et tout de suite dans cet environnement là, je ne sais pas il y avait des ondes ou je me dis c'est bienveillant et chacun peut se tirer vers le haut. Alors je pense que pendant l'entretien ils avaient dû m'en parler aussi. Mais tu vois, on était tous les deux nouveaux. Et pourtant j'ai senti ça. En tout cas, la question de base, c'était est ce que je pensais que ça existait ? Oui je pensais que ça existait mais je suis chanceuse et reconnaissante d'avoir trouvé ça aussi rapidement chez Bazerty

Speaker 1 [00:17:11] Et du coup, c'est la chose qui t'a le plus surpris quand t'es arrivé ? Quand je dis surprise ça peut être de façon positive ?

Speaker 2 [00:17:34] Alors ça c'était trop cool. Du coup, tout l'aspect confiance, j'ai trouvé qu'il y avait vachement confiance dès le début qu'on confiait des trucs tout de suite, comme si j'étais là depuis toujours. Le lendemain où je suis arrivé, Marine, elle, a envoyé un mail à une cliente en disant "Désormais, c'est Lola, votre interlocuteur privilégiée. Je me suis dit "c'est ouf !" Parce qu'il y a eu limite en deux ans. Chez E.M avant qu'on m'attribue quelqu'un, c'était tout un truc dingue et compliqué. Tout ces process, Il y avait ça. Il y a de se dire que c'est une toute petite entreprise. et qu'en fait ton directeur général tu lui parle comme une personne de ton équipe et les cofondateurs, c'est pareil, tu les tutoie tout de suite. Il te raconte sa vie. Il explique, qu'il s'est acheté des baskets. C'est une ambiance un peu familiale et je trouve ça bien. Et bien. En fait, on ne vient pas au bureau, on vient à la maison. On sait qu'il y a un truc convivial et familial, que c'est quand même professionnel. Et c'est important aussi de garder un cadre professionnel mais où il y a tout un truc relationnel commun.

Speaker 1 [00:18:47] Le bilan est plutôt très positif de ce qu'on en tire. Et justement, Est ce que t'avais une faiblesse à ton travail ou un point qui t'irritait mais plus sur toi? Pas forcément la façon d'organiser un défaut ou une faiblesse que t'avais et que tu penses avoir gommé, ou du moins amélioré quand et quand est venu ici.

Speaker 2 [00:19:05] Alors chez E.M. On a tous des faiblesses et j'en ai encore. Il y en avait une particulièrement qui a été très compliquée pour moi. Avant, quand j'étais animatrice Bafa et donc mon expérience professionnelle, c'était de gérer plein d'enfants qui couraient partout, qui allaient dans tous les sens avec, faire des animations. Et donc c'était pas carré en vrai, c'était pas tu "Rempli bien des cases et tu réfléchi un process", c'était fait de manière très consciente. Tu relis, tu fais attention, non avec des enfants de six ans, tu relis pas, si y'a une faute c'est pas grave

machin et cetera Et donc c'était toujours tout dans la précipitation parce que les enfants sont dans tous les sens. Et en fait j'ai reproduit ce schéma dans une entreprise très carré. Donc je faisais des erreurs, je recopie des trucs, je fais des fautes de frappe nulles. On me disait de faire un truc, je le faisais pas exactement comme il fallait ou j'oubliais des infos parce que je notais pas. En fait, je n'avais pas. Cette façon de faire que E.M m'a beaucoup appris. Alors pas sans peine parce que les fois j'ai eu des remarques très dures qui n'étaient pas toujours justifiées. Parce qu'il y avait plein de choses autour et ça a été dur, mais ça m'a énormément appris. Mais en revanche, vu que j'ai eu des remarques ont été très dures et parfois pas toujours justifiées. J'étais en angoisse permanente, c'est à dire que dès que je faisais quelque chose que j'envoyais un mail, je réalisais mon mail huit fois pour être sure qu'il n'y avait pas de faute de frappe, et cetera. Et ça me mettait dans une angoisse permanente. Et on sait que quand on est stressé pour un truc, forcément on fait encore plus d'erreurs que si on était en toute détente. Et en fait, avec toute la confiance qu'on m'a donné et tout l'apprentissage que j'ai fait aussi chez E.M Sur le fait d'être carré, tout ça est bien en fait l'addition de avoir appris et on me fait confiance, ça a crée un truc que je n'ai plus du tout d'angoisse et du coup je suis plus performante dans ce type de tâches.

Speaker 1 [00:21:06] OK, il y a un autre aspect aussi qui vient beaucoup, qui revient lorsqu'on est consultant, c'est la notion du client. Est ce que tu as une définition de ce qu'est un client?

Speaker 2 [00:21:31] Alors la définition que j'ai. C'est compliqué quand c'est des sujets hyper... Un client va dire que c'est quelqu'un qui paye pour une prestation, un service, un livrable envers lui et c'est lui le commanditaire et c'est à nous de le faire. C'est un peu court ahah.

Speaker 1 [00:21:59] Ok et pour toi, qu'est ce qu'un bon client?

Speaker 2 [00:22:02] Un bon client, un bon client. Je pense que c'est quelqu'un qui est à la fois exigeant parce que ça nous fait grandir et ça nous pousse à donner le meilleur de nous mêmes. Donc moi, j'aime. J'aime l'exigence parce que j'aime donner des livrables qui ont du corps, du sens et qui nous rendent fiers à la fois nous et notre client. Quelqu'un qui reste humain. Et donc qui nous considère aussi comme son égal quand même et qui considère notre intérêt à être là et donc qui nous considère aussi comme en tant qu'humain, ça veut dire qu'il sait qu'on est pas des surhommes face ce qui nous paye, que l'on doit faire tout et n'importe quoi et qu'on doit faire tout et n'importe quoi à n'importe quelle heure. Qui respecte aussi ces limites là, le cadre en fait une relation saine.

Speaker 1 [00:23:01] OK et maintenant est ce que tu penses que est ce que tu penses que un bon client influe sur son consultant? Ce que je veux dire, c'est est-ce qu'un bon client peut inciter un consultant à être meilleur, à se dépasser.

Speaker 2 [00:23:24] Alors oui, moi en tout cas, c'est ma conviction que vous allez moi même. Je pense que. Dans ma définition du bon client, ça fonctionne parce que justement, il est exigeant, mais à la fois humain. En revanche, s'il est que l'un ou que l'autre... S'il est que exigeant, je ne suis pas sûr que ce soit très bon parce que s'il est exigeant au point de lui envoyer un mail à 2 h du mat, là y a un truc. Je pense que non, parce que ça démotive complètement et du coup, on a plus envie de se donner les moyens d'être bon. S'il est que humain peut-être qu'on peut être laxiste parce que, à côté, on va avoir des clients qui sont hyper exigeants. En revanche, quand il a les deux, je pense que justement, il nous pousse, nous pousse à donner le meilleur de nous-mêmes en termes d'exigences et vu qu'en plus il est humain et attentif. Du coup, nous aussi on est reconnaissant de ce côté humain et on a envie encore plus de lui donner le meilleur de nous-mêmes.

Speaker 1 [00:24:30] OK et maintenant on a parlé du côté client. Donc les principales personnes pour lesquelles un consultant est amené à travailler. Finalement, comment tu définirais un consultant ?

Speaker 2 [00:24:43] Alors je dirais qu'un consultant, c'est vrai. On nous demande "tu fais quel métier ?" "Je suis consultant et ça veut dire quoi ?" ahah. Alors pour moi, un consultant, c'est ce n'est pas définissable en soi comme des missions très précises. Je pense que les missions d'un consultant sont différentes en fonction du client et de la mission. Tout le temps. Je pense que, en fait, un consultant, pour moi, c'est plutôt une posture. C'est la capacité à écouter, à faire. Quand je dis faire, c'est produire les livrables attendus par le client, que ce soit des slides, parce que ça fait partie de notre travail. Des comptes rendus aussi, mais aussi faire. Créer le mouvement nécessaire à un changement à une évolution. Pouvoir les questionner et leur poser les bonnes questions pour faire évoluer le travail au moment opportun. Parce que je pense qu'il y a un juste milieu à trouver entre l'écoute et le moment où il faut un peu taper dans la fourmilière. On va dire pour faire bouger les choses, parce que c'est aussi ce qu'ils attendent de quelqu'un de l'externe. C'est la capacité à avoir une vision globale et d'être assez dans l'entreprise pour dire je fais partie de votre équipe et j'ai du poids. Mais je suis aussi suffisamment à l'extérieur pour prendre du recul et avoir une vision plus macro, plus que nos clients parce qu'ils sont trop la tête dans le guidon. Et je pense que c'est des gens qui doivent être très adaptables parce qu'on change d'organisation tout le temps et du coup, les valeurs ne sont jamais les mêmes. Les manières de travailler ne sont jamais les mêmes et c'est notre devoir de s'adapter à nos clients et non pas l'inverse. Pour le coup, les clients n'ont pas du tout à s'adapter pour qui on est ils nous choisissent pour nous, nos valeurs et qu'est ce qu'on représente en tant que cabinet. Et après, c'est à nous de faire ce travail là. Donc oui, je dirais qu'un consultant, c'est quelqu'un qui s'adapte, qui écoute et qui produit au plus proche de ce qu'il comprend, de l'organisation qui l'entoure.

Speaker 2 [00:27:06] Tu m'as déjà donné du coup quelques éléments de réponse sur la prochaine, mais je veux vraiment insister sur un point. Du coup sur le même schéma que j'ai fait avec les clients. Qu'est ce qui maintenant pour toi ferait un bon consultant si tu devais vraiment retenir quelques points ?

Speaker 2 [00:27:32] Alors je dirais l'écoute, l'exigence. Parce que l'écoute, je l'ai déjà détaillé, mais l'exigence parce que notre demande en tant que consultant, est de livrer le mieux possible à nos clients et que, comme dans toute relation client, le client est roi. Donc on lui doit ce pour quoi il paie. Et on aimerait que ce soit la même chose, peu importe où on va comme un restaurant. L'exigence par rapport à ça, L'exigence aussi. Parce que, en tant que consultant, on est aussi un commercial et qu'on doit pouvoir remporter d'autres contrats et remporter d'autres contrats, ça se fait avec les mêmes clients parce qu'ils sont contents de la prestation d'avant. Donc ils ont évidemment les deux prestations et le bouche à oreille parce que notre client d'aujourd'hui que ça peut être celui qui conseille nos clients demain et qui aura envie de faire appel à nous. Pour ça, on doit avoir une exigence pour donner ce que le client nous a demandé, mais aussi pour servir nos propres intérêts vis à vis des futurs potentiels clients. Parce que notre gagne-pain, c'est nos commandes. Et si on n'est pas bon, on n'aura pas de commande ensuite. Donc il y a l'écoute, l'exigence et l'adaptabilité. Je dirais quand est ce que j'ai dit aussi, à l'heure de s'adapter à la fois aux environnements dans lequel on travaille. Et en plus, au sein d'une même journée, on peut travailler dans trois ou quatre environnements différents. On doit s'adapter aussi aux exigences de chacun et au rythme qui fluctue. Des fois, on va être dans un rythme hyper hyper intense et d'autres fois un peu moins. Et c'est trouver le bon niveau d'équilibre nécessaire à chaque étape d'une année et d'un cycle de travail avec les clients.

Speaker 1 [00:29:23] OK et du coup, je vais être un petit peu tatillon parce que cette fois, je vais vraiment rentrer dans le détail. Et qu'est ce qui maintenant pour toi, fait un bon consultant? Mais ici, dans cette boîte, qu'est ce qu'il faut rajouter pour qu'il s'adapte bien au modèle d'ici?

Speaker 2 [00:29:47] Alors chez Bazerty, je pense qu'il faut être exigeant, mais aussi être très humain. Pour moi, ce qui fait aussi l'ADN de Bazerty et pourquoi j'ai rejoint Bazerty, c'est clairement parce que l'humain, c'est, c'est le socle de tout ce qu'on fait au quotidien et on le voit par notre tenue vestimentaire ou notre posture avec nos clients. On n'est pas les cabinets qui viennent en costard cravate très carré qui utilise des termes très savants et à en faire quinze tonnes, ça ne nous représente pas. Et c'est ce qui fait le consultant de Bazerty, qui n'est pas le consultant des autres entreprises de au cabinet. Donc pour moi, c'est ça qui fait la plus grosse différence avec tout le reste. Et chez Bazerty. K, c'est cette partie très humaine. Mais en plus ce côté je dirais convivial, proche des gens, qui est hyper important. En fait, on crée des vraies

relations avec les humains, les gens avec qui on travaille au delà. C'est pour cela que toutes les personnes avec qui on travaille on fait partie de leur équipe pendant quatre, six mois. Vraiment une équipe. On peut commencer la conversation. En se racontant que ce week end, on a fait ça, on a fait un voyage. On a fait ça bien la prochaine, la prochaine fois qui vit dans ce pays là, on leur conseille de faire face à ça. Et puis on peut envoyer des messages aussi pour dire, par exemple j'ai un client qui m'a dit si tu vas à Varsovie je t'envoierai le lien de mon Airbnb et c'est ça. On crée une relation au delà et je pense que ça sert à la fois le travail parce que comme dans une équipe, c'est important d'avoir des moments un peu informels. Et puis ça sert aussi la relation commerciale parce que ça crée un lien d'attachement et donc ils vont plus rapidement faire ré-appel à nous, parce qu'ils ont créé un lien autre que professionnel. Et ils auront un peu la l'impression de nous faire une infidélité s'ils vont ailleurs. Donc je pense qu'il y a quelque chose là-dedans. Mais oui, l'esprit humain, convivial, ça relie d'ailleurs à notre modèle qui veut que l'on construise tout avec nos clients. Ce que d'autres cabinets ne font pas. Et les cabinets sont mandatés pour faire un dossier de 50 pages sur un sujet. Et c'est très bien. Ils le font. Nous, on ne fonctionne pas comme ça et ça me va très bien. .

Speaker 1 [00:32:29] On a déjà parler du des trois entités Comment tu définirais ces trois entités qui forment un groupe? Comment tu les définirais, comment tu les vois ? Ou si tu les connais bien quelles peuvent être leurs forces ?

Speaker 2 [00:33:15] Je trouve que ce qui est trois entités, ça fait la force de Bazerty parce qu'elles s'inscrivent dans une logique très précise. D'entourer un peu, on peut tout faire. On peut vous accompagner de A à Z, mais on sépare bien les choses et je pense que c'est hyper important aussi pour les entreprises. En fait, on ne peut pas dire qu'on est un cabinet et que oui, on peut tout faire de A à Z. Par contre, quand on est trois cabinets différents et qu'on présente des expertises différentes, c'est une force parce que, à la fois les personnes qui font partie des entités savent sur quoi ils doivent se concentrer et quelle est leur expertise précise. Et les clients quand on leur expose les trois cabinets qui existent, on peut bien différencier les choses et leur dire ça, ça appartient à cette expertise là, à cette expertise là, à cette expertise. C'est aussi notre force, à la fois en tant qu'entité séparée. La preuve, c'est que sur les trois différents et que nous, on est là dessus et qu'on est vraiment expert là dessus. Et ça, ça fait aussi la force de tout le monde parce qu'on se porte les uns les autres. Et donc, quand quelqu'un a un projet auquel il ne pourrait pas répondre tout seul, on peut rattacher un projet. Et du coup, c'est ce qui constitue Bazerty et ce qui fait qu'il a du poids dans l'environnement dans lequel il s'inscrit. Donc il y a ça. Après, je pense que parfois il y a des flous. Je ne peux pas dire que c'est un modèle parfait parce que il y a des choses qui ont du mal à communiquer. Et il y a un problème organisationnel qui existe et que tout le monde connaît, quand on est un groupe et qu'on est trois entreprises différentes. Donc une entreprise égale un intérêt économique. Et en fait, on a trois intérêts économiques et pas qu'un

seul. Ce qui fait que quand on a des affaires qui peuvent venir à nous. Et qu'on a envie d'y répondre, alors qu'en réalité, une entité pourrait un peu plus y répondre que nous. On n'a pas forcément envie de lâcher un bébé parce que l'argent ne rentrera pas chez nous. Donc, au sein d'une entreprise, c'est facile, moi, je dis "j'ai cette affaire là, mais je n'ai pas le temps". Je ne sais pas exactement faire, mais je sais que Paul ou Sophie peut le faire. Je le passe sans problème. En revanche, me dire j'arrive, je ne peux pas faire ça et j'ai besoin de Bazerty. G pour le faire. C'est plus compliqué parce que je sais que l'argent sort de chez moi. Donc je pense que ça, ça crée une vraie faiblesse que ça ne soit pas un peu commun. De trois entreprises différentes, on sert trois intérêts différents. Donc à l'externe, c'est une vraie force. À l'interne, c'est une force aussi, mais qui pourrait être plus forte à mon sens, si on était une entreprise à tous les trois, deux ou trois entreprises différentes.

Speaker 1 [00:36:07] OK. Intéressant. Est ce que finalement les forces que tu me disais qu'il y a chez Bazerty. K, est ce que tu penses que ce sont des valeurs et des définitions qui sont partagées. Plus ou moins chez l'ensemble de chacune de ces entités.

Speaker 2 [00:36:42] Oui ça, je pense que pour le coup, oui. Peut être chez Bazery. T, un peu plus loin. Je pense que les frontières sont plus fines entre Bazery. K et Bazerty. G, mais parce qu'ils sont arrivés aussi, ils sont plus jeunes. Ça date d'il y a cinq ans, alors que Bazerty. T, en fait, c'est le cabinet historique depuis 20 ans. Donc je pense qu'il y a peut être un peu plus de décalage avec eux. Mais globalement, c'est des valeurs partagées.

Speaker 1 [00:37:12] OK et maintenant je vais revenir sur sur certains points que je voulais développer un petit peu plus. Je suis beaucoup dans la dans la définition de. Il y a un dernier point qui est important pour moi. Qu'est-ce que c'est une bonne mission? On a parlé du bon consultant des bons clients. Quand les deux travaillent ensemble, ça fait une mission. Du coup, qu'est ce que va donner une bonne mission ?

Speaker 2 [00:37:46] Alors, qu'est ce qu'une bonne mission? Ça va revenir un peu à des choses que je te dis. Une bonne mission pour moi, c'est une mission dans laquelle on a des choses qui te, qui te plaisent énormément. Où tu es un peu passionné tout ça et tu aimes faire ça. Mais avec une zone d'inconnu. C'est à dire que c'est cool de parler de l'ordre, d'avoir une mission qui ressemble un peu à celle que t'as fait avant parce que c'est confortable. Tu peux aller piocher les trucs que t'as fait dans l'autre et tu remets dans celle ci, mais faire tout le temps le même processus, même si c'est un peu différent parce que c'est pas la même entreprise, c'est chiant. Donc moi en tout cas, je m'épanouis pas dans la routine. Donc c'est, on va dire, avoir 50 % de choses qu'on a déjà fait, que tu connais et avec lequel tu es à l'aise et un peu d'inconnu ou tu sais que tu vas peut être un peu tâtonner au début, mais tu vas apprendre des choses. Tu vas développer des connaissances.

L'entreprise va aussi apprendre sur elle et en fait, ça va faire un travail commun dans lequel les clients sont fiers. Et nous, on est fiers aussi de son produit et je pense que c'est hyper important. En fait, la bonne mission fait aussi le bon client et le bon consultant. On est un bon consultant si on aime la mission dans laquelle on se projette, si ça nous fait grandir aussi. En fait, une bonne mission c'est gagnant gagnant où le client va être hyper content, le consultant aussi. Et je pense que forcément, en plus on donne un bon livrables et du coup, moi je pense que c'est un cercle vertueux.

Speaker 2 [00:39:25] C'est que un bon consultant et un bon client peuvent faire une bonne mission. Ce n'est pas obligé parce que des fois on peut avoir des sujets chiants et des clients... mais c'est important, c'est pas forcément très sexy, mais et il faut la faire la mission. En revanche. Une bonne émission permet aussi aux consultants d'être doués. Et si c'est une bonne mission aussi pour le client qui trouve la mission cool il va aussi être cool et investi.

Speaker 1 [00:39:57] OK. Du coup, c'est intéressant. Ça amène sur un point parce que là, on se rend compte que dans le cabinet on parle beaucoup de dimension humaine. On sent aussi qu'ici, c'est un cabinet qui est quand même assez grand. Il y a beaucoup d'interactions, que ce soit à l'interne ou avec les clients. Et du coup, tu m'as donné aussi la définition de "Qu'est ce qu'une bonne équipe?" Et maintenant, je vais te demander comment, justement, cette bonne équipe va interagir entre elle pour prendre des décisions ?

Speaker 2 [00:40:38] Pour le coup je pense que c'est un peu une faiblesse. C'est un peu une faiblesse. Je pense que l'information ne circule pas très bien. Mais ça, c'est aussi c'est historique. C'est qu'on a trois, trois maillons. Trois. Bases très solides, qu'on travaille ensemble pendant quinze ans. Il y a des personnes qui arrivent autour et déjà on trouve ces trois personnes avec des problèmes de communication. Une personne qui n'est pas dans la boucle, qui n'était pas au courant de ça qui pensait ça. Mais en fait ce n'était pas ça. Et elles forment le socle de ce qui est notre cabinet aujourd'hui, et les personnes qui arrivent gravitent autour et communiquent avec certaines de ces trois personnes là. Mais au delà des problèmes de communication à l'intérieur et donc ça crée des problèmes de communication avec l'ensemble. Et donc prendre des décisions ou s'organiser quand on n'a pas le bon niveau d'information, c'est hyper compliqué. Et ça, tout le monde en est conscient. Mais selon moi, il y a du laxisme autour de tout ça, parce que c'est aussi le rôle de chacun de se structurer pour quand on connaît les défauts. Faire en sorte de ne pas les laisser trop transparaître. Et aujourd'hui, je pense que c'est un travail pas axé là dessus sur notre organisation. On n'a pas assez de process de décision. C'est compliqué parce que justement on est petit, petits moyens. Et donc on se dit que quand on communique entre nous, on se dit des choses. Mais en fait, quand on est consultant on change d'organisation toutes les heures ou presque, et donc ça évolue trop vite et parfois on ne se voit pas, donc on n'a pas le temps de

communiquer. Donc je pense qu'il y a des choses, ça facilite la prise de décision parce qu'il n'y a pas besoin d'un processus comme il peut y avoir dans des grands groupes.

Speaker 2 [00:42:47] Et à la fois, je pense que des fois, on prend des décisions sans avoir tout le bon niveau d'information pour le faire.

Speaker 1 [00:43:02] Mais du coup, Comment tu pourrais définir le système de décision aujourd'hui ?

Speaker 1 [00:43:27] La prise de décision. Quand, par exemple, il va y avoir une réunion d'équipe sur un projet à mettre en place ou lorsque t'es amené à collaborer avec plusieurs personnes, pour proposer, un élément sur un parcours de formation, à un client... Comment tu vas prendre la décision?

Speaker 2 [00:43:55] Alors pour le coup, je pense que c'est du feeling. En fait, il y a des gens qui sont très feeling dans l'équipe et donc quand on. Quand on prend une décision, en fait, c'est parfois on ne demande même pas la permission parce qu'on est sûr de nous. Donc c'est OK. L'autre fois, on a besoin de le partager pour être sûr, une fois on ne sait pas du tout. Donc on s'en remet à l'autre. Et en fait, c'est en fonction de ce qu'on décide ou en fonction du projet. On se dirige vers une personne puisque vers une autre. Quand c'est une décision un peu plus collégiale, on en parle entre nous, avec toujours le savoir que même au final, ça va quand même retomber chez les seniors. Mais pour moi, il n'y a pas de process, c'est feeling. C'est en fonction de comment on sent à ce moment-là et ce qu'on a envie d'en faire.

Speaker 1 [00:44:49] OK, tu penses que ça peut créer du conflit ?

Speaker 2 [00:44:54] Oui, parce que justement c'est basé sur rien, donc en fonction des ressentis de chacun, comment on se sent. Est ce qu'on est un peu triste? Soit on se sent pas en confiance. Si un jour je demande l'avis à intel plutôt qu'à intel. On peut me dire "en vrai t'aurais du demander à moi" Donc je ne savais pas que je devais demander à toi de remettre ça peut créer en tout cas plein d'incohérences et d'incompréhension qui peuvent blesser l'égo de chacun. Et donc dans une équipe où on est quand même. On s'aime tous bien. Du coup, quand on a l'impression qu'on a un peu délaissé, ça peut blesser l'ego.

Speaker 1 [00:45:44] OK, peut-être une petite faiblesse au niveau du système de décision qu'il peut y avoir, qui peut engendrer potentiellement pas forcément des conflits, mais des petites appréhensions sur certains moments.

Speaker 2 [00:45:59] Des petits quiproquos, un petit grain de sable, c'est rien de grave. Et puis ça fonctionne globalement bien la prise de décision au feeling et c'est bien et ça nous permet d'être rapide et tout, donc on va pas du tout cracher dessus. Mais oui, il y a quand même des risques dont il faut avoir conscience.

Speaker 1 [00:46:19] OK, est ce que plus personnellement tu t'es déjà retrouvé dans une situations de conflits? de tension, d'hésitation ?

Speaker 2 [00:46:37] Mais oui, je pense que oui. Des fois, on ne sait pas forcément à qui s'en remettre. Est ce qu'on doit s'en remettre à une personne ou est-ce que la décision revient des fois ou il est un peu. Et comment t'as gérer ça du coup?

Speaker 2 [00:47:23] Pas réellement mais quand ça arrive, j'en parle à Marine et ma manager en direct, quand je ne sais pas trop parfois. Sinon j'en parle à d'autres personnes de l'équipe, ça ça me saoule. Et c'est aussi l'occasion de décharger un peu un truc émotionnel chiant et moins sympa. Quand c'est des trucs qui reviennent très souvent, je demande à formaliser la manière de faire. Pour cette mission-là, Ca ça revient à chaque fois. Quelle est la marche à suivre qui je mets en copie, à qui je demande et comment on s'assure que c'est validé ? Pour pas retrouver une situation qui m'a mis en situation d'inconfort.

Speaker 2 [00:48:30] Est ce qu'un cabinet de conseil a d'autant plus la pression du fait qu'il doit dégager une forme d'exemplarité aux yeux de ses clients. Est-ce que tu penses que c'est plus problématique, même si ça a un petit problème chez un cabinet de conseil parce qu'on se veut exemplaire ?

Speaker 2 [00:48:57] Je comprends ce que tu veux dire. En fait, des fois c'est un peu mon discours, C'est à dire que quand je parle de l'exigence, c'est que des fois c'est un peu, c'est un peu dans tous les sens et. Un peu border. En fait, je me dis des fois chez E.M. J'avais plus l'impression que nos managers, nos collaborateurs, c'était plus nos clients qu'aujourd'hui, nous et nos clients. Je me dis des fois un jour, quand je vois les retards, un truc que je ne supporte pas du tout. Et quand je vois que parfois il y a certains d'entre nous qui sommes en retard à une réunion auprès d'un client, je dis ça c'est pas possible et du coup ça revient. Ça, c'est qu'on soit pas exemplaires chez nous dans notre petite tambouille, dans notre cuisine, c'est OK. Par contre. Pour moi on doit être exemplaire devant le client et ça on ne l'est pas pour moi. C'est un truc sur lequel je suis hyper en décalage et s'il y a un truc qui me dérange dans la façon de faire, c'est ça. Je trouve qu'on est pas assez exigeant avec nous-même et des clients. En revanche. Je trouve ça bien aussi de ne pas être parfait. Parfait, parce que ça nous permet de comprendre les imperfections des autres entreprises et se dire c'est partout pareil d'être capable de comprendre le client aussi. Mais tout le

monde a les mêmes problèmes. Et aussi de pouvoir les aider à déculpabiliser certaines choses, de dire un peu "On peut travailler ensemble de ça", mais ça arrive. Ça fait partie de chaque entreprise. Je ne crois pas qu'on puisse être parfait. En revanche.

Speaker 2 [00:50:50] Je pense que sur certaines choses, on doit avoir un cadre d'exigence parce que c'est des clients. On doit être exemplaire dans notre comportement et la posture. Je pense. En fait, ma vision des choses c'est de donner à nos clients que ce qu'on veut, qui nous donne un côté humain, et cetera. Nous, c'est aussi qu'on peut les comprendre, les écouter. Eux aussi en retour. On n'est pas des robots, donc quand parfois ça ne va pas trop, on n'est pas trop dedans, on n'arrive pas à travailler. C'est ok, c'est pas parce qu'on est les consultants qu'on est au taquet tout le temps pareil. Moi j'aime pas quand mes clients sont en retard, j'ai pas de retard avec mes clients, même si je suis en retard avec eux forcément je les autorise à être en retard. Donc je pense qu'on doit avoir cette exigence pour poser le cap de la relation avec le client. Mais que c'est ok de ne pas être une entreprise parfaite parce qu'aucune organisation peut se vanter d'être parfaite

Speaker 1 [00:55:32] Important. Ça me fait penser à un point. Mais est-ce que du coup, chaque personne a son caractère qui s'adapte mieux à certaines entreprises ou pas? Mais est ce que tu penses qu'il y a un trait de caractère qui est plutôt apprécié de la plupart des entreprises, qui finalement ne permettrait pas à une personne de s'épanouir chez Bazerty? Je ne sais pas si c'est très clair. Par exemple, je vais donner un exemple pour illustrer. Il y a beaucoup d'entreprises qui aiment bien la créativité, mais par exemple, je prends une entreprise, une boîte qui ferait valider par plein de monde, une personne qui est créative finalement, ne s'épanouirait pas dans cette boîte bien que c'est une qualité a priori.

Speaker 2 [00:56:32] Le côté. On dit bien coiffé ici, mais il est bien coiffé bien à ranger corporate, un peu OK. Le côté, j'en fais trop pour être très professionnel. Je pense que ça passe pas.

Speaker 2 [00:56:47] Il y a un exemple avec Hughes (graphiste) quand au début il faisait des prod, très carré, très corporate justement, tout propre et tout, ça passait pas parce qu'en fait c'est pas l'identité Bazerty. K Ce besoin de naturel, d'humain, d'un peu un peu décoiffé je pense que si on avait jamais trop carré, si on est costume cravate ça passe pas. Je pense qu'on veut en tout cas qu'il n'y ait pas trop de frontières entre le qui on est professionnel et le qui en est personnel. Et moi en tout cas, c'est ce que j'aime et pouvoir être soi-même au travail. Mais d'autres ont besoin de vraiment de dire, Mais je suis cette personne là au travail et je suis cette personne-là perso, je pense que si justement on a trop un "moi professionnel", très caricatural, je pense que ça passe pas à la fois ça passe pas dans l'image qu'on projette et ça ne marche pas dans le relationnel à l'autre parce que dans l'équipe, on n'est pas les gens qui. Qui voulons être dans du faux

semblants. Attention aux en plus de se raconter toute notre vie. Et avec qui on sort. Qu'est-ce qu'on fait ce soir? On a vraiment envie d'être dans une relation à l'autre. On a conscience qu'on passe beaucoup de temps tous ensemble. Donc si ça peut être un peu cool, et on peut bien s'aimer tant mieux.

Speaker 1 [01:02:07] Et ça me fait penser à autre chose, comment on peut être amené, comme chaque boîte est différente. L'humain est amené à changer souvent de métier dans sa carrière. Comment on peut être amené à travailler pour une boîte qui va être différente d'une autre, alors que finalement, elle a certains, certains aspects qui ne correspondent pas forcément? Comment tu penses qu'on arrive à passer outre ça finalement?

Speaker 2 [01:03:30] Alors je pense qu'on est quand même dans un pays. Je vois leur pessimisme parce que c'est abusé c'est très cliché où on est éduqués en disant, "on ne peut pas tout avoir". Tu peux pas vouloir le beurre et l'argent du beurre. Et je pense que dans le monde professionnel, on nous apprend aussi la même chose et on doit se satisfaire de ce qu'on a pour que nos missions nous plaisent aux collègues nous plaisent. Bon, bah oui, je peux pas m'habiller comme je veux je veux, mais c'est pas grave, le weekend je m'habillerais bien comme j'ai envie et c'est un peu d'être capable de faire des concessions quand je me sens suffisamment bien pour les faire. Mais il faut aussi comme condition que ce soit pas quelque chose qui est viscéral pour nous. Typiquement pourquoi je voulais pas rester chez E.M. C'est que je sens que je trouvais que pour un service RH, ça manquait de respect et d'écoute à l'autre. Et moi qui est psychologue, le respect, l'écoute à l'autre, c'est quand même un peu la base de qui je suis, tu vois. Et donc il y a des personnes qui venaient parler au service RH, à des filles du service RH pour leur confier quelque chose. Et 5min après les filles à se moquaient d'elle. Eh bien pour moi, ça c'était juste en fait ça, mais ça me bouffait de l'intérieur. Et ça, ça a été une des raisons pour lesquelles j'ai voulu partir. Parce que pour moi, ça, c'est pas possible de manquer de respect et le respect pour moi, c'est vraiment une valeur hyper importante et fondamentale. En revanche, d'autres trucs qui n'auraient pas pu me convenir genre les process Ce n'est pas grave, je peux faire au-delà de ça et j'ai d'autres choses qui m'épanouissent, donc c'est ok. En revanche, le respect c'est trop important pour moi pour que je fasse une concession là dessus. Donc je pense que c'est une question d'éducation, parce qu'on est éduqué à dire qu'on ne peut pas tout avoir. Mais c'est aussi question de qui on est. Et si c'est quelque chose d'hyper important, que c'est le socle de qui en est nos valeurs? On ne peut pas passer outre. Par contre, si c'est quelque chose qu'on préférerait, en fait, c'est de l'ordre de la préférence. Je pense qu'on peut s'adapter. Mais si c'est quelque chose qui est hyper important pour nous. Là, on ne peut pas s'adapter et c'est important pour soi de ne surtout partir de ce type d'organisation parce que sinon, on se fait souffrir au quotidien.

Speaker 1 [01:06:59] Donc du coup, en fait deux petites questions pour terminer. Est ce que ton état d'esprit a évolué par rapport au début de l'entretien, comment tu te sens maintenant ? Est ce que tu souhaites aussi rebondir sur un truc

Speaker 2 [01:07:15] Oui, je me sens super bien, encore mieux. Parce que, en fait, je trouve ça important de prendre du temps pour reconnaître les choses en dénonçant bien, parce que d'autres personnes pourraient se sentir un peu moins bien, parce qu'il se rendrait compte de plein de trucs qu'ils aiment dans l'organisation. Et tout au contraire, ça me replonge dans le fait que je suis super contente d'être là et que je suis reconnaissant et je trouve que l'exercice de reconnaissance et de gratitude, c'est hyper bon et ça met dans un bon mood. Et donc ça me replonge dans le fait que je suis contente d'être avec des gens avec qui on travaille et de partager les moments de vie des gens ensemble. Et toujours ça cool, donc encore mieux.

Speaker 1 [01:07:56] Et maintenant, la dernière question. On a parlé de la force du groupe de ces trois entités. Est-ce que maintenant tu pourrais pas forcément pour attaquer? C'est pas le but mais tirer un peu plus la couverture a Bazerty. K? Vraiment la force de Bazerty K par rapport aux deux autres entités ?

Speaker 2 [01:08:22] Je pense que chez nous on est des personnes qui sont hyper conscientes que justement on est des humains comme les autres, qu'on n'en sait pas plus que tout le monde, qu'on n'est pas des experts, hyper pointu sur tous les sujets. Je pense que ça fait notre force en fait auprès des clients. Quand on est capable de leur dire "je ne sais pas". Et je pense que tout le monde n'a pas cette cette capacité à mettre de côté son ego. En fait, je pense qu'on sait mettre de côté notre ego, qu'on est humain, qu'on est à l'écoute, qu'on est convivial et c'est cool de discuter avec nous et que pour autant, on crée aussi des choses hyper intéressantes, qu'on prend tout le monde. On a envie de faire passer des bons moments aux gens et de les faire apprendre et grandir. C qu'on aime dans la vie. C'est apprendre, grandir, faire des trucs chouettes. Globalement, c'est ce qu'on fait. On aide les gens à apprendre à construire de nouvelles choses, à grandir. Et tout ça dans le jeu et dans le ludique. Et on est pas obligé d'utiliser les grands mots, de faire des slides et des slides, mais qu'au contraire on sait qu'on est tous des grands enfants et jouons ensemble pour faire des trucs cool. Et c'est un peu la manière de faire et le travail qu'on a, de passer par le jeu pour construire quelque chose qui en plus fonctionne super bien. Donc je pense que le temps, c'est de passer des bons moments ensemble et d'aboutir à un travail. On est toujours hyper fier. Je pense que c'est le plus par rapport aux deux entités. Oui, je pense que les autres c'est un peu trop, c'est quand même du travail très travail ahah.

Speaker 1 [01:07:56] Je te remercie pour cet échange....

Annexe n°2 : Entretien réalisé avec Astrid, senior manager chez Bazerty. K

Speaker 1¹²⁰ [00:00:00] Bonjour d'abord, je vais poser une question très simple, c'est de te présenter Et qu'est ce que tu fais aujourd'hui, chez Bazerty. K ?

Speaker 2¹²¹ [00:00:07] Alors je suis Astrid. Je suis senior manager chez Bazerty depuis quatre mois maintenant et je suis en charge de tout ce qui est design pédagogique dans la création de parcours de formation, création de séminaires, création de classes virtuelles, de modules de learning dans le but de faire monter en compétence des apprenants sur différents sujets et en particulier sur les sujets liés au leadership et au sens.

Speaker 1 [00:00:48] Avant du coup, peux-tu me décrire un peu ton parcours avant ça ?

Speaker 2 [00:00:51] Alors dans le conseil, ça fait quinze ans que je suis dans le conseil, donc j'ai j'ai démarré sur des thématiques d'intelligence collective, de grands groupes, de grands groupes au sens grand groupe Cac40, mais aussi grande taille de population avec des séminaires, qu'ils soient davantage collaboratifs, interactifs et qui prennent en compte les idées et les opinions des participants. Ensuite, j'ai rejoint un deuxième cabinet qui s'appelait HMA, qui était très axé sur le leadership et l'accompagnement des transformations au niveau des hommes, du top management pour le casacader ensuite au niveau des différentes des différentes couches hiérarchiques, donc des managers, mais aussi l'ensemble des collaborateurs avec de très grands événements organisés pour mettre en mouvement les gens et les impliquer sur des sujets de transformation, de culture, d'alignement. Et j'ai fait ensuite un troisième cabinet, FBN, après le rachat de HUME plus orienté innovation, très en lien avec les start up, donc davantage sur des thématiques de communautés de pratiques, de mise en dynamique, d'innovations, beaucoup. En quinze ans, on en fait un certain nombre. Chez Wety, cette fois ci avec toute la thématique de l'agilité et aussi des communautés de pratiques des communautés apprenante. Là encore, en tant que senior manager sur du design, sur de l'accompagnement, sur une partie plus coaching organisationnelle et aussi forcément sur la partie la plus commerciale.

Speaker 1 [00:03:09] Comment tu es amené à postuler dans les cabinets où on a travaillé? C'est plutôt eux qui ont approché tout ?

Speaker 2 [00:03:17] C'est plutôt eux qui m'ont approché au global. Moi, après je fonctionne au feeling, ça veut pas dire que je me suis pas trompé sur certains. Mais voilà, je rejoins. J'ai rejoint

¹²⁰ **Speaker 1 = intervieweur**

¹²¹ **Speaker 2 = interviewée**

des projets qui étaient portés par des personnes, j'ai accroché avec ces personnes, j'ai échangé, j'ai suivi mon intuition, j'y suis allé aussi.

Speaker 1 [00:03:41] Et aujourd'hui? Dans quel état d'esprit tu te sens à l'instant T?

Speaker 2 [00:03:46] Oui, je me sens bien. Oui, je parle de moi. Super. Très bien très bien. Je pense que je suis à ma place, que je fais ce que je sais faire, que j'ai des choses à apprendre aussi et donc que je trouve un bon équilibre.

Speaker 1 [00:04:02] OK, je vois ce qui est ce qui est intéressant. C'était un gros parcours avec beaucoup de cabinets, beaucoup d'expérience. Quelle est la première chose qui t'a surprise quand tu es arrivé ici ?

Speaker 2 [00:04:21] (hésitation) Une équipe qui fonctionne bien. Ce que je n'avais pas eu depuis un certain temps. Une dynamique et une dynamique positive d'équipe. Et puis des beaux projets aussi. De bons clients. Ce qui n'est pas le cas partout.

Speaker 1 [00:04:42] Tu fais ma transition directement avec l'une de mes prochaine question. Qu'est ce que du coup pour toi un client? Comment il définit un client?

Speaker 2 [00:04:53] Un client, c'est quelqu'un qui a un besoin auquel on peut répondre entièrement ou en partie. Et c'est aussi quelqu'un qui n'a peut-être pas connaissance d'un besoin. Mais notre boulot est justement de lui montrer qu'il y a une thématique sur laquelle on peut avoir une valeur ajoutée.

Speaker 1 [00:05:13] Et qu'est ce qu'un bon client ?

Speaker 2 [00:05:18] Un bon clients? Il y a plusieurs façons de le définir. Déjà, un bon client, c'est peut être celui qui a les moyens de ses ambitions. On a souvent des clients qui veulent nous faire beaucoup de choses, mais qui finalement n'ont pas le budget pour le faire. C'est le bon client en termes très économiques du terme. Un bon client, c'est celui qui va être convaincu de ce qu'il faut faire et qui va mettre une énergie pour que ça marche et qui va impliquer toutes les parties prenantes pour que ça fonctionne et vraiment sponsor sur les démarches qu'on peut faire avec lui.

Speaker 1 [00:05:53] Je vais essayer dans la partie de définition pour l'instant. Après le client peut être ce que tu t'en doute. Maintenant comment tu définis un consultant?

Speaker 2 [00:06:03] Alors je pense que je n'ai pas une définition classique du consultant. Moi, j'ai toujours fui les gros cabinets, donc je n'ai jamais voulu en faire partie parce que je sais que ce n'est pas ma place. Donc je vais donner ma définition qui m'est très propre à moi. Du coup, pour moi, un consultant, c'est quelqu'un qui déjà comprend les enjeux de son client, qui a une capacité d'analyse. De l'empathie aussi pour se mettre à sa place. Parce qu'il y a souvent des sujets où il peut y avoir des sujets très politiques. Très interne, en fait qui conditionne la relation dans le projet. Je pense que c'est important d'être très à l'écoute de ça. Les besoins du contexte. D'y aller prudemment aussi au début parce qu'on a souvent des clients à rassurer et à accompagner dès le départ, peut être même avant même que le projet soit vendu ou démarré. C'est celui qui va aller chercher les bons leviers, les bonnes méthodes pour, pour mettre en mouvement la dynamique ou répondre à une thématique et apporter des clés, des clés de réponse. Mais pas de donner les réponses toutes faites. Moi, je ne considère pas justement, comme on peut l'entendre dans un consultant, que je vais arriver avec les bonnes réponses. Pour moi, l'intelligence elle est chez le client, c'est le client qui connaît bien le sujet, c'est le client, qui sait comment ça marche, sa boutique, donc on peut l'aider plus dans une approche de coach, à éclairer certains sujets et du coup apporter notre savoir faire là dessus. Mais pour moi l'intelligence elle est chez le client, donc en vrai, c'est surtout faire émerger les solutions chez eux. Et une solution qui marche pour eux, dans le contexte qu'il a.

Speaker 1 [00:08:35] Je te remercie. Et justement, je vais revenir sur un premier point, parce que tu m'as dit qu'est ce qui a surpris, c'était aussi le fait qu'il y ait une bonne équipe et c'est un autre point aussi que je voulais aborder. C'est quoi une bonne équipe, une équipe qui fonctionne bien dans une entreprise ?

Speaker 2 [00:08:53] Pour moi, une équipe qui fonctionne, c'est un peu comme avec le client. Déjà, c'est une équipe qui s'écoute. Qui se connaît, qui se fréquente au sens qui est qui est vivante, qui est organique.

Speaker 3 [00:09:09] C'est pas des gens dans des cases avec des jolis badges. Et c'est des complémentarités sur des savoir faire et des savoir être qui permettent de répondre aux enjeux, aux besoins clients, de créer de nouvelles choses, aussi, de ne pas rester sur des choses actées, mais c'est d'aller plus loin ensemble, sur différents sujets, dans des situations qui sont souvent pas faciles aussi de savoir se dire les choses et de savoir aussi capitaliser sur ce qui a été fait pour faire mieux la prochaine fois.

Speaker 1 [00:09:43] Tu penses que c'est vraiment une grosse force que tu as vu ici pour toi. C'est vraiment ici que tu as eu une définition plus précise de ce qui est une bonne équipe. Ou tu avais déjà eu eu ça ?

Speaker 2 [00:09:54] En tout cas heureusement que j'ai déjà eu ça par le passé parce que sinon ce serait quand même foncièrement déprimant. Mais oui, j'ai trouvé des ingrédients dans ce que je considère être une collaboration qui fonctionne. J'ai trouvé que c'était saint, dans le sens où il y a quelque chose à dire on le dit s'il y a des choses à améliorer. On a cette intelligence, donc je dirais de faire en sorte que ça fonctionne. Donc oui, j'ai trouvé certains ingrédients.

Speaker 1 [00:10:28] Je vais aller sur un autre volet, mais après je réutilise à tout ce qu'on s'est dit. Pour toi, qu'est ce que va être une mission intéressante?

Speaker 2 [00:10:42] Une mission intéressante. C'est lié à mes sujets, mes sujets de prédilection. Donc déjà une mission intéressante pour moi, c'est une mission qui a du sens. Je sais que je vais pouvoir faire quelque chose qui va servir. Parce que des boites a des missions intéressantes. Mais le contexte est tellement politique ou tellement sclérosé dans un fonctionnement, une culture qui fait qu'on prend du consultant pour prendre des consultants, donc rien de ce qui peut être produit. Donc déjà il y a des fois tu vas, mais tu sais que t'es même pas à la hauteur de la goutte d'eau dans l'océan. Tu vas faire mais servira pas. Donc une mission intéressante c'est une mission pour moi, où on peut avoir un impact. On peut avoir un impact positif sur un fonctionnement, sur une culture, sur une vision, sur des façons de travailler, sur des apprentissages. On va pouvoir faire en sorte que les gens suivent une formation, mais qui se l'approprie de telle façon qu'ils l'activent. Et après, la cerise sur le gâteau, c'est quand c'est des sujets qui m'intéressent, particulièrement sur le leadership, sur comment on met en mouvement un collectif pour que ce soit, une communauté apprenante. Comment on peut activer un certain nombre de détours pédagogiques pour faire en sorte de leur faire vivre une expérience qui soit vraiment enrichissante et qui soit un vrai acquis pour eux ensuite.

Speaker 1 [00:12:17] Et est ce que pour ça, du coup, pour avoir une bonne mission, il faut forcément travailler avec des gens, avec un client que tu considères comme bon ? Tu peux quand même trouver une mission intéressante avec un client qui répond pas forcément aux attentes que tu as d'un client.

Speaker 2 [00:12:45] Par exemple, oui, on peut, on peut rien, n'est figé. Et les choses aussi évoluent. Tu peux prendre un client qui est difficile au début. Et puis t'arrives à instaurer un climat de confiance où il y a des choses qui bougent de leur côté. Et, ça avance donc en tout cas, je pense qu'il ne faut pas aller, mais on en a tous, mais il ne faut pas arriver avec des a priori sur telle ou telle mission, sur tel ou tel client parce que ça t'empêche d'avancer sereinement. C'est pas productif.

Speaker 1 [00:13:18] Ok et tu as le souvenir du coup d'une mission qui est plus marqué que les autres, j'imagine que tu en as fait beaucoup ? donc c'est peut être compliqué de répondre à cette question, mais une parmi celles qui m'a le plus marqué.

Speaker 2 [00:13:29] Celle qui m'a le plus marqué, c'était la chose la plus grosse en termes de nombre de participants que j'ai fait. J'ai participé au design et à la facilitation d'ateliers, de séminaires autour de la culture et des valeurs de MT. Donc MT, ce sont différentes maisons de vins, de spiritueux, donc qui dit différentes maisons dit des différentes cultures avec vraiment des cultures locales de terroir pour chacun de chacune des marques et avec des équipes qui sont dans tout le monde entier en fait. Et on a travaillé avec le CODIR de MT, pour, pour définir comment on pouvait qualifier la culture de MT en intégrant la richesse et les particularités des différentes maisons. Donc, il y avait ce sujet de dynamique autour de cette culture. On a monté une communauté de ce qu'on a appelé les Movers & Shakers ce qui était en fait des binômes en interne, avec des moins de 40 ans et de plus de 40 ans avec des profils juniors, seniors pour animer des séminaires. Et on a fait une centaine d'événements à travers le monde, partout pour mobiliser toutes les équipes autour de "Qu'est ce que sont les valeurs de MT? Le Crafting Experience c'est quoi? Comment ça a des impacts sur nous en tant qu'équipe, sur nous, en tant que culture et sur nos clients. Donc j'ai fait ça pendant presque un an avec beaucoup de travail sur l'ingénierie, beaucoup d'ajustements pour mettre, pour que des facilitateurs en interne s'approprient, cette la capacité à animer et à délivrer du coup, partout ces formations là et tout MT, tous les cadres MT sont passés dans cette formation là. On a eu plus de plus de 4000 personnes en tout sur un an.

Speaker 1 [00:16:05] Tu m'as parlé de la culture. C'est vrai que c'est des notions qui reviennent beaucoup. Aujourd'hui, la plupart des entreprises, pas forcément même que les cabinets cherchent à répondre à ces questions de culture, à l'affirmer ? Pourquoi est-ce un sujet d'actualité ?

Speaker 2 [00:16:28] Moi j'ai toujours travaillé sur ce sujet. On était vraiment les premiers à parler de culture, à parler des croyances freinantes et aidantes qu'il y a dans une entreprise, pour moi, une entreprise, c'est un organisme vivant, c'est un organisme qui se crée par des interactions. Donc aujourd'hui, c'est par l'évolution des choses on se limite plus et heureusement au système, au process, à tout ce qui faisait la rigidité de l'entreprise. Et on commence à comprendre que maintenant il va falloir intégrer la dimension humaine parce que parce qu'il y a cette dynamique là au sein de l'entreprise et la culture en fait partie. La culture, c'est plein de choses, c'est des valeurs, c'est des choses connues, visibles. Moi, j'aime bien dire qu'il y a de la culture y a tout ce que tu vois ou que tu crois connaître. Quand tu t'intéresses à des entreprises dans lesquelles tu ne fais pas partie, donc tu vas avoir les valeurs, tu vas voir les règles, les règles établies. Tu vas voir les process, les systèmes, les façons de faire, les façons de travailler, les modalités. Et puis tout

ensuite a aussi tout ce qui est implicite, comme les croyances, comme les valeurs. Vraiment ce qui se joue tous les jours, qui peut être aussi en décalage avec ce qu'une entreprise peut affirmer. Donc je pense qu'il y a un vrai sujet. Moi, je travaille dessus depuis dix ans, mais c'est vrai qu'on était précurseur HUME. Mais Bazerty aussi, sur ces sujets là, mais que c'est en tout cas vers ça, c'est aussi un peu un phénomène de mode, mais ça a toujours été pour moi un sujet.

Speaker 1 [00:18:22] J'ai lu également que la culture influençait les personnes qui travaillent dedans. Est ce que tu es d'accord avec cette affirmation?

Speaker 2 [00:18:34] Oui, forcément, car ça va dans les deux sens. Les individus peuvent aussi influencer la culture. Mais oui, la culture d'entreprise, pour moi, ça influence parce que tu cherches à être aligné avec la culture de l'entreprise. En tout cas, moi, personnellement, j'en ai besoin. Sinon c'est que je suis pas à ma place.

Speaker 1 [00:18:58] Et vu que chaque entreprise a une culture lui est propre. Comment tu qualifierais ton travail à Bazerty par rapport à ton travail dans d'autres entreprises, qu'est ce que tu sens? Ce a évolué justement par rapport à cette culture ?

Speaker 2 [00:19:18] Je sens que je suis aligné avec la culture de Bazerty parce que la façon de fonctionner, les interactions entre les personnes et les valeurs aussi, que je perçois moi. Je ne saurais pas te les nommer, mais je pense qu'il y a un écho chez moi, ce que je n'ai pas eu par le passé dans différents cabinets. Particulièrement, ce que je n'ai pas choisi enfin, même certains que j'ai choisi, c'est que j'étais en décalage entre ce qui était prôné justement en termes de valeurs, comme ça pouvait être la collaboration alors que tu es chez ton client et tu collabores avec personne, ni chez ton client, ni dans ton entreprise parce que tu ne connais personne. Ben oui, ça, ça ne fonctionne pas. Il y a des cultures différentes, Il y a des choses qui sont importantes pour certains et pas pour d'autres. C'est à chacun de trouver son bon, son bon alignement ou pas.

Speaker 1 [00:20:24] OK et pour toi quelles vont être les valeurs qui vont être essentielles ou celles justement qui vont te faire, on va commencer par l'inverse, celles qui vont te faire fuir ?

Speaker 2 [00:20:36] Si tu regardes les valeurs des entreprises telles qu'elles sont, marketées, affichées c'est toujours,.. tout le monde peut se retrouver dans les valeurs de n'importe quelle boîte. T'en prend une ou l'autre. Tu vas voir la même chose après c'est comment ça s'incarne réellement dans ton quotidien. Donc moi je n'ai pas de, moi, je sais ce qui est important pour moi. J'ai besoin que ce soit cohérent entre ce qui est affiché et ce qui est dit. Après, tu ne peux pas être en désaccord avec des valeurs affichées parce qu'encore une fois, ce sont des trucs très positifs et toujours "authenticité, innovation, expertise, savoir faire, orientation client...". Voilà, Donc moi je

sais ce qui est important pour moi. Je le retrouve, je le retrouve ici sur justement sur cette capacité d'adaptation à se remettre en cause et à innover, sur la collaboration, la coopération qui sont quand même importants et qui est souhaitée et qui est encouragée. L'intégrité aussi, le fait de faire ce qu'on dit et de dire ce qu'on fait à des choses qui sont importantes pour moi. Je ne pense pas que ce soient les valeurs affichées sur le site Internet. Mais en tout cas, c'est ce que j'ai trouvé moi. Donc c'est ce que je perçois.

Speaker 1 [00:22:33] OK et comment tu qualifierais l'équipe aujourd'hui?

Speaker 2 [00:22:42] Je dirais qu'elle est en construction. Je sais, tout est très récent pour moi, pour la plupart. Donc on est. On est en face de on grandit, on grandit. Donc on est en découverte de qui on est. Et puis du coup, je pense qu'au fil du temps, assez naturellement, vont émerger des projets aussi. Et on sera plus sur les complémentarités, sur comment on peut créer des choses ensemble, comment on peut faire émerger des nouveaux sujets.

Speaker 1 [00:23:18] OK, je vais maintenant aller sur un point de plus précis dans l'équipe. C'est sur la prise de décision. Comment pour toi une bonne équipe, va prendre des décisions, que ce soit des décisions qui peuvent être importantes sur des plus gros projets ou même des décisions qui peuvent être plus mineures. Style "Qu'est ce que je répons à ce client là?"

Speaker 2 [00:23:44] Je pense qu'il y a différentes sortes de décisions. Il y a des décisions qui naturellement, sont de l'ordre de la hiérarchie et qu'il faut que ce soit au niveau de la hiérarchie, que ça soit tranché. Tous les sujets d'allocation, les sujet de budgets tous les sujets intrinsèques à l'entreprise ou au fonctionnement de l'entité. Moi, je trouve que ce qui est important, c'est de savoir. C'est de définir comment les décisions sont prises, pourquoi il n'y a pas une bonne ou une mauvaise décision ou juste être clair sur le comment, comment on prend telle ou telle décision. On va voir différentes catégories de décisions. On peut avoir une autonomie importante sur des petites décisions. C'est surtout clarifier les choses, comment on prend des décisions, qu'est ce qu'on met dans la balance pour définir quelle est la bonne personne, quel est le rôle? Moi, j'aime bien différencier les rôles des personnes aussi. Quel est le bon rôle pour prendre telle ou telle décision ?

Speaker 1 [00:24:51] Et du coup, est ce que tu t'es déjà retrouvé dans une situation où tu as eu des difficultés à prendre une décision tu ne savais pas forcément à qui t'adresser?

Speaker 2 [00:24:59] Ici, on n'est pas beaucoup, quand je ne sais pas, je demande. Je pose la question pour savoir si quelqu'un d'autre a été dans cette situation là et en demandant j'ai trouvé la solution, on n'est pas dans un fonctionnement, enfin la taille de notre équipe, nous permet

justement d'avoir cette agilité et de ne pas se noyer dans des tas de process de machin. Tu ne sais pas tu poses la question?

Speaker 1 [00:25:34] C'est peut être aussi un point pour lequel tu fuis les grands groupes.

Speaker 2 [00:25:39] Les grands groupes, tu ne connais pas forcément la hiérarchie, tu as des sujets transverses, qui t'arrive, tu ne sais pas d'où ça sort. Tu ne sais pas ce que tu dois faire là. Il y a les méandres qu'on n'a pas dans cette petite équipe et c'est ce qui est bien aussi.

Speaker 1 [00:25:59] Est ce que quand tu es arrivé ici, il y a quelque chose qui a changé dans la manière de travailler? Mais c'est quelque chose que tu as perdu dans l'impression que tu avais par exemple dans le précédent cabinet. Et aujourd'hui, tu dit tiens, je peux être un peu moins de..

Speaker 2 [00:26:41] Après, comme je suis en phase de j'arrive, j'ai pris mes marques quand même assez facilement. J'ai pas l'impression d'avoir perdu quoi que ce soit. Plutôt gagner une forme d'autonomie que je n'avais pas dans les boulots précédents. Parce que c'est un fonctionnement très classique de fonctionnement de conseil guidé par le commercial notamment. Et donc non, non, j'ai rien perdu.

Speaker 1 [00:27:19] Justement comme tu as connu plusieurs entreprises, à chaque fois, c'est une nouvelle intégration différente. Comment tu qualifierais celle que t'as vécue à Bazerty ?

Speaker 2 [00:27:31] J'ai trouvé que c'était assez naturel. Je me suis intégré. J'ai eu les infos que j'avais besoin pour démarrer. Puis après je me intégré et en fait, moi ça me correspond mieux ça. J'ai fait dans des boites précédentes, des journées d'intégration. Qui en fait font que on te vends un truc qui ne reflète pas la réalité. Donc moi je préfère être intégré directement sur un projet et sentir que je le back up des gens qui savent ce qu'ils font. Et que je suis là pour apprendre davantage. Moi ça me va, ça j'ai pas besoin de journée l'intégration. J'aime pas tout ce folklore là.

Speaker 1 [00:28:22] Ok. Tu penses aussi que c'est justement quelque chose? Les journées d'intégration, par exemple, qui peuvent être mis en place pour embellir certaines valeurs ?

Speaker 2 [00:28:32] Non je pense que des fois ça peut être très bien fait. C'est que moi je me suis retrouvé dans des trucs comme ça, où après tout ce qu'on m'a donné en termes de raison d'être, de façons de faire, de modalités de travail, et cetera, n'existaient pas. T'as perdu, une journée, oui j'ai mangé des petits fours et des trucs, des machins. Mais je préfère être directement dans le fonctionnement de l'équipe plutôt que pendant un spectacle pour une journée. Mais je pense qu'on peut par exemple, je pense qu'on pourrait, avec R-Boarding, et cetera, faire des

choses sur ces journées là pour qu'il y ait vraiment sens. Je dis pas que ça ne veut rien dire mais juste que c'est parfois très marketing.

Speaker 1 [00:29:24] Ça va un peu avec les journées d'intégration, les événements internes. Est ce que vous avez des réunions d'équipe?

Speaker 2 [00:29:33] Alors on en a. Mais moi, c'est quelque chose que je trouve assez dommage. On ne les fait pas tout le temps. Et moi, je pense que c'est important d'avoir un plan régulier, même si on est forcément pris par la prod. Mais oui, on a des rituels, des rituels d'équipe. On essaye de mettre en place des rituels, au niveau du management aussi, mais on ne tient pas vraiment le truc, on est vraiment dans une agilité au fil de l'eau. Mais l'intention est quand même là de ritualiser vraiment les choses pour que ce soit vraiment des rituels et pas quelque chose qu'on fait quand on a le temps. C'est un chantier à part entière.

Speaker 1 [00:30:16] Quand vous avez des réunions en interne, comment elles s'organisent ?

Speaker 2 [00:30:23] Ça dépend des rituels, des rituels d'équipe c'est déjà prendre la température de où est chacun. Si on arrive avec des choses qui bloquent. C'est aussi le moment pour les mettre au centre de la table si la personne le veut. C'est aussi une façon de revoir les projets en cours. Ce qui a bien marché, célébrer les succès, poser des questions aussi sur des points. Comme on a la chance d'être tous là, ça permet de poser à ce moment là certaines questions, de donner des infos sur des événements internes, sur des choses qui se dessinent, qui vont arriver, sur des projets clients. C'est un moment d'échange. Sur le management s'est plus justement se pencher plus sur comment on va structurer un certain nombre de choses, que ce soit sur la façon de monter en compétences, sur la façon de mieux partager, sur la façon de mieux capitaliser, sur nos savoir pour qu'ils restent et qu'ils soient faciles, accessibles aux nouveaux arrivants. Mais pour l'instant, on est au prototypage.

Speaker 1 [00:31:43] Est ce que vous avez d'autres événements internes? Pas forcément des réunions, mais qui soient des moments plus conviviaux, d'autres rituels.

Speaker 2 [00:31:52] Pas que je sache. Mais je pense qu'il y a un séminaire en juillet, il y a des événements qui sont organisés en grosses entités pour se connaître parce qu'on ne se connaît pas quand même . Et voilà, il doit y avoir d'autres choses. Mais quand on voit le temps, je ne sais pas.

Speaker 1 [00:32:15] Tu penses que c'est quelque chose qui est important et aujourd'hui qui manque ou qui est plutôt bien représenté ?

Speaker 2 [00:32:22] Non je pense que c'est important de célébrer quand ça va bien. C'est important de faire ressortir aussi la tête du guidon et avoir des moments, des moments à partager. Je pense que le séminaire d'été, c'est une bonne chose aussi justement pour ça et pour avoir une vision plus globale et pas seulement à l'occasion d'une stratégie. Après, où on met le curseur? Je sais, je sais pas, je sais pas. C'est pas assez clair dans ma tête pour savoir si c'est assez ou pas assez.

Speaker 2 [00:32:58] OK.

Speaker 1 [00:33:00] Je viens d'en parler un petit peu. Il y a trois entités au sein de Bazerty. Comment tu qualifierais tes relations avec les autres entités?

Speaker 2 [00:33:15] J'ai des relations avec plus des personnes au sein des entités. J'ai des interactions avec Bazerty. G parce que l'on a récupéré un projet chez PR. J'ai la réunion commerciale donc, donc on pousse des propositions à trois acteurs, avoir la visibilité sur ce qu'on essaye de faire ensemble un réceptacle. Et voila

Speaker 1 [00:33:59] OK sur le projet que vous avez récupéré. Il est déjà bien entamé ?

Speaker 2 [00:34:06] Oui, c'est la semaine prochaine

[00:34:06] Et du coup, comment ça s'est passé la manière de travailler? Est ce que c'est différent que de travailler juste avec des gens de Bazerty. K ?

Speaker 2 [00:34:19] C'est différents parce qu'on travaille pas de la même façon. On travaille pas sur les mêmes sujets, on a peut-être les mêmes sujets mais on n'a pas la même approche. On met pas la même chose derrière le même mot qu'on peut utiliser, donc forcément, ce qui est normal, c'est que ça frotte un peu, c'est que ce qui est le périmètre on les clarifie, on définit qui apporte quoi de chaque côté. Il faut clarifier les rôles et les responsabilités sur un projet parce qu'en fait c'est un projet qui fait suite à un projet de Bazerty. G. Donc c'est assurer la continuité et il faut surtout que ce soit clair pour le client qu'il ne voit pas de trou dans la raquette sur cette expérience-là. Il a acheté du Bazerty. Il s'en fout c'est quelle entité. Ses objectifs ont évolué, donc on les fait évoluer avec les compétences qu'on met en place pour lui répondre.

Speaker 1 [00:35:16] Du coup, comment tu qualifie un peu cette relation qui entre les trois entités ?

Speaker 2 [00:35:21] Qu'on se cherche, que c'est en construction, on est beaucoup plus en interaction. On cherche à faire ensemble mais c'est une collaboration qu'il faut, tester, essayer et u'il faut encourager

Speaker 1 [00:36:17] Quand t'es arrivé ici, puisque que tu t'es senti à l'aise, c'est les même outils que tu utilisais avant ?

Speaker 2 [00:36:31] J'ai basculer sur un PC alors que j'avais un Mac, mais ça c'est pas à moi de le dire, c'est aux autres de dire si je me suis intégré ou pas. Mais je me suis senti à l'aise rapidement en fait.

Speaker 1 [00:36:50] Tu penses que c'est plutôt dû à ton expérience ou le fait que... ?

Speaker 2 [00:36:55] Non c'est parce que je pense que je suis au bon endroit.

Speaker 1 [00:36:58] Il y a eu des moments où tu ne t'es pas senti à l'aise dans certaines boite.

Speaker 2 [00:37:01] Ah Oui.

Speaker 1 [00:37:04] Et comment tu ressens ça, quand tu sens que t'es pas à sa place ?

Speaker 2 [00:37:09] Moi, ça me rendait malade, littéralement. Vraiment pas bien du tout. Après tout, chacun réagit de façon différente et un environnement peut lui correspondre. Mais moi, quand les choses sont, ne me correspondent pas a littéralement ça, moi ça me rend malade. Je ne supporte pas le décalage entre ce qu'on dit et ce qu'on fait. Je ne supporte pas que l'environnement malsain, très compétitif. Où il faut être le bon petit soldat pour réussir. C'est l'une des expériences que j'ai eues, mais... Je sais m'adapter, mais il y a des environnements où je n'ai pas envie parce que je suis pas à ma place, alors je préfère me barrer.

Speaker 1 [00:38:09] Si ça me fait penser à un truc quand tu dis "sortir la tête du guidon", c'est vrai que le monde du conseil c'est un milieu qui souffre un peu du stéréotype. On travaille beaucoup, le stress, on n'a pas beaucoup de vie perso. Est-ce que justement, c'est cet équilibre?

Speaker 2 [00:38:28] Ca c'est plus les gros cabinets.

Speaker 1 [00:38:29] Oui, mais tu penses que ce n'est pas partout pareil? Par exemple ici, est ce que c'est quelque chose qui t'a surpris ?

Speaker 2 [00:38:36] Non, de toute façon, clairement, l'équilibre vie pro / personnelle est un point important. C'était aussi des choses que j'ai posé lors des entretiens. Moi, ça m'intéresse pas de bosser 20 h par jour, même si je gagne des millions, ça m'intéresse pas. Donc ça, c'est un peu le portrait des gros cabinets. Mais c'est de moins en moins vrai parce que ça attire de moins en moins aussi. Mais non, non, ici, je trouve qu'on a un bon équilibre.

Speaker 1 [00:39:16] OK, on arrive aux questions de fin. Pour terminer, quelles vont être pour toi, parmi tout ce qu'on a évoqué, le vrai plus de Bazerty. K ? Si tu devais retenir vraiment un mot qui définirait au mieux cette petite entreprise? Ca peut être une phrase.

Speaker 2 [00:39:35] Je dirais la richesse de l'équipe et la richesse des projets.

Speaker 1 [00:39:41] OK, parfait. Est ce que maintenant il y a dans l'entretien qu'on a mené un point qu'on a évoqué un peu trop rapidement ou que je ne l'ai pas évoqué et qui te semble important à développer, un quartier libre

Speaker 2 [00:40:06] Non, non.

Speaker 1 [00:40:08] OK.

Speaker 2 [00:40:09] Mais non.

Speaker 1 [00:40:11] OK et dans quel état d'esprit tu te sens maintenant

Speaker 2 [00:40:14] Très bien, au début et à la fin, c'est pareil. Je suis fatigué mais j'étais déjà fatigué avant ahah.

Speaker 1 [00:40:25] OK, parfait, mais écoute, je te remercie beaucoup pour les réponses...

Annexe n°3 : Entretien réalisé avec Gerome, directeur associé chez Bazerty. K

Speaker 1¹²² [00:00:00] On va commencer donc par une première question simple, celle de te présenter. Et donc du coup, qu'est-ce que tu fais aujourd'hui à Bazerty?

Speaker 2¹²³ [00:00:12] Eh bien donc, je suis Gerome Dupont. Aujourd'hui, je suis associé chez Bazerty. K et plus particulièrement sur le pôle formation puisque dans l'entreprise, il y a une partie très conseil et une partie plus formation. Donc je suis responsable de cette activité là. Et mon métier, chez Bazerty, ça consiste à aller chercher des projets de développement de compétences. La plupart du temps, c'est du développement de compétences managériales. Et puis à gérer les projets et animer tout ou partie des sessions.

Speaker 1 [00:01:00] Très bien. Est-ce que tu peux m'en dire plus sur ton parcours professionnel, jusqu'à Bazerty. K ?

Speaker 2 [00:01:09] Et qu'est-ce que j'ai fait avant? Ça remonte. J'ai en fait, j'ai toujours travaillé dans le monde de la formation et du conseil parce que j'ai fait une alternance sur un diplôme de marketing dans un organisme de formation. Donc je ne connaissais rien à l'activité, mais je faisais du marketing et du commercial. Et quand j'ai trouvé l'alternance. J'ai atterri dans une boîte qui s'appelle le CDP, je montais des formations pour le haut management notamment, et j'ai commencé comme ça et en fait dans cette boîte où j'étais en alternance pendant un an. J'y suis resté dix ans finalement. J'ai fait à la fois de l'inter entreprise, c'est à dire des formations en catalogues qu'il faut pousser auprès des clients pour remplir les sessions et puis progressivement, du sur mesure. Ce qu'on fait aujourd'hui chez Bazerty. Donc finalement je suis dans cette boîte dix ans après, j'ai monté ma société pendant deux ans, je faisais la même chose, mais en animant de plus en plus je montais des parcours de formation pour des managers j'étais indépendant. Et puis après, j'ai travaillé dans divers organismes de formation, cabinets de conseil, les deux plus récents, et c'est KRWN dans lequel je suis resté quatre ans, et Bazerty, chez qui je suis depuis cinq ans maintenant. Voilà.

Speaker 1 [00:02:45] OK, et comment tu te sens en ce moment?

Speaker 2 [00:02:50] La bien parce que j'ai une casquette un peu différente. La chez Bazerty, que je n'avais pas forcément avant. Je suis associé donc je m'occupe aussi. J'ai un autre métier à côté, en fait, que je pas cité tout à l'heure, qui consiste à gérer la société et essayer de la faire survivre,

¹²² **Speaker 1 = intervieweur**

¹²³ **Speaker 2 = interviewée**

voire prospérer. Donc je me sens très bien parce que j'ai un peu ces deux casquettes, en parallèle de structurer l'activité avec mon associée et puis de structurer l'entreprise en parallèle de mon vrai métier, de faire un peu d'ingénierie pédagogique et d'animation de formation. Donc ces deux casquettes là, en parallèle, me vont très bien. Et comme l'activité se porte bien, on a recruté. On est sur les bons sujets. Ça va plutôt très bien, même si du coup, ça fait beaucoup de choses. Et donc, je suis un peu fatigué, mais c'est de la bonne fatigue.

Speaker 1 [00:03:57] OK parfait. Je vais rebondir sur les termes que tu as employé. On va commencer par une partie qui est très définition. Comment tu définirais un cabinet de conseil et de formation, comme Bazerty ?

Speaker 2 [00:04:26] C'est une entreprise qui met à disposition de clients des actions de formation qu'un client va accepter de payer pour ses salariés. Donc il y en a de toutes sortes sur tout un tas de sujets et je trouve que nous, on est plutôt sur le créneau du conseil en management, de la formation en management, tout ce qui touche aux soft skills. Donc un cabinet de conseil et de formation, comme toutes les entreprises, il y a une fonction commerciale parce qu'il faut bien aller chercher les projets. Et donc ça veut dire que dans cette fonction commerciale, il y a à aller prendre des briefs, répondre à des appels et donc rédiger des propositions. Ça fait partie de l'activité. Il y a une partie, une fois qu'on a gagné un projet, plus cadrage, pilotage, ingénierie. C'est à dire que quand tu fais du sur mesure, ce qui n'est pas le cas de tous les cabinets, les très très très gros. Ils font du sur mesure mais en fait ils font l'essentiel de leur activité sur le catalogue, donc c'est un autre métier. Mais nous on fait que du sur mesure. Donc la partie pilotage de projet importante et la partie ingénierie aussi. Donc monter les ingénieurs sur mesure est importante aussi. Et puis après il y a une partie animation ou t'es avec les clients finaux que t'as rarement vue en fait avant. C'est une particularité quand même. Quand ton client est un commanditaire RH ou formation, la plupart du temps, tes clients finaux qui sont dans la salle et la plupart du temps tu les découvre en allant animer. Voilà. Et puis après il y a toute la partie suivi, bilan et si possible recommandations pour la suite et donc si possible revente de la mission d'après, si je fais la chaîne, c'est ça.

Speaker 1 [00:06:31] Et donc pour toi, qu'est ce qui ferait un bon cabinet de conseil et de formation? Quel est le plus pour se différencier des autres?

Speaker 2 [00:06:40] ça, c'est une bonne question. Déjà, je pense qu'il faut de plus en plus avoir un angle, un positionnement le plus serré possible. C'est à dire que, en tout cas, je parle pour ceux qui font du sur mesure comme nous. Les très généralistes, en réalité, quand tu dis je fais du sur mesure et je peux tout faire, en réalité, c'est un discours qui est très peu entendu par les clients, même si c'est vrai. Donc il faut avoir un positionnement. Je pense le plus serré possible et se

spécialiser. Nous, on va dire quand on est spécialisé sur tout ce qui touche au soft skills. Si je parle de la partie formation. Et une fois que t'es spécialisé sur un angle parce que même ça, ça suffit pas. Soft skills aujourd'hui on a 40 000 cabinets qui le font. Mais il faut essayer de différencier. Par un angle ou par des modalités. Et donc ce qu'on essaie de faire nous là dessus, c'est de se différencier par des modalités les plus expérientiel possibles, les plus gamifiés possibles. Donc ce qui fait un bon cabinet, c'est qu'il a un angle, il en a pas 50 et sur cet angle, il est capable d'innover un peu, d'avoir des modalités qui sortent de l'ordinaire, d'être en veille pour renouveler aussi la façon d'opérer. Parce que l'on va se dire un peu directement le management, il y a 50 livres qui sortent par jour dessus. En vrai, ça va pas beaucoup bouger, les compétences, c'est le contexte dans lequel on exerce ses compétences qui bougent, mais les compétences managériales et donc on va dire la théorie, les concepts. Ce sur quoi en fait, on a développé les compétences de gens qui deviennent managers en vrai, ça, bouge pas beaucoup. Et donc les contenus, finalement, changent assez peu en réalité. Et ce qui fait que tu vas te différencier, c'est la façon de les transmettre et donc les modalités. Donc pour répondre à ta question, je pense que ce qui fait un bon cabinet de formation sur du management, en tout cas, c'est sa capacité à innover dans les modalités sur des sujets qui sont quand même globalement toujours les mêmes, même s'il y a des noms qui changent un peu. Le marketing de ces contenus changent un peu, mais le fond reste quand même assez souvent le même.

Speaker 1 [00:09:25] C'est à ton avis un process qui est qui est dur aujourd'hui de se différencier parce qu'il y a énormément de cabinets de conseil et de formation. Il y a un gros marché concurrentiel. Donc pour toi, est ce que justement c'est dur de réussir à se différencier des autres cabinets?

Speaker 2 [00:09:43] Oui, oui, je pense que c'est vrai. Je pense, que ce n'est pas facile de se différencier sur ce marché-là. Il y a pléthore d'acteurs, il y a des acteurs pas très gros, il y a des acteurs plus petits. Il y a surtout une myriade d'indépendants qui font très bien leur job et auxquels on fait appel d'ailleurs. Donc c'est pas facile de se différencier. Donc après nous, on a la chance d'être dans un groupe qui fait d'autres choses, qui a d'autres expertises. Et du coup, on a la chance de pouvoir affiner un positionnement autour de la transformation, même si tout le monde le fait plus ou moins aujourd'hui. Nous, on a peut-être cette carte et cette petite longueur d'avance parce que c'est pas la même chose de dire on travaille sur les transformations et de juste marketer ton offre, que de dire on est à l'intérieur d'un groupe qui s'appelle Bazerty, dans lequel on a des stratèges et des gens qui co-construisent les projets transfo avec les DG. Donc ça nous positionne tout de suite de façon très crédible sur comment on va accompagner les personnes et les managers dans des périodes de transformation. Mais du coup, oui, nous, on a cette chance là qui nous donne un angle à comme je disais tout à l'heure et un positionnement crédible autour de la transfo. Mais c'est pas facile de se différencier et après on a quelques outils que tu connais le

serious game WallBreakers, la capacité à.., mais maintenant tout le monde s'y est mis depuis à faire des focus training très courts, à monter des parcours hybrides avec du présentiel, du distanciel. Mais ça, aujourd'hui, c'est plus différenciant en réalité.

Speaker 1 [00:11:32] Et justement comment Bazerty, qui comme tu dis a peut-être cette capacité grâce à son groupe de se différencier. Et comment maintenant s'opère le fait d'asseoir cette différenciation ? Avoir ce positionnement assumé, comment ça s'entretient cette différenciation ?

Speaker 2 [00:11:53] Ça s'entretient par le fait que Bazerty. K, c'est une société qui est jeune et elle a fêté ses cinq ans il n'y a pas longtemps. Et donc ça s'entretient justement en s'affinant le plus possible et progressivement. Si je refais l'histoire de Bazerty.K . Si je le fait de manière un peu caricaturale, il y a cinq ans, on disait on fait du sur mesure et on peut faire ce que vous voulez. Et puis progressivement, avec les missions qu'on a, le positionnement du groupe qui s'affirme. Les périmètres des trois sociétés du groupe qui s'affine aussi. Et bien aujourd'hui, on est plus clair. Et notamment sur le fait qu'aujourd'hui on se présente en disant très clairement qu'on a deux façons d'opérer. Deux activités. Si je peux le dire comme ça, on a une activité très très conseil. Et donc là, on va faire du conseil « En chambre » entre guillemets, sur « vous aider à sortir des académies, à les moderniser, à les digitaliser, à moderniser, à innover un peu sur vos process de recrutement d'Onboarding. Donc une partie très conseil et une partie j'ai envie de dire plus classique sur laquelle là c'est beaucoup moins facile de se différencier. C'est ce que je disais tout à l'heure. Donc les services Learning & Développement, coaching, parcours de formation, Codev cetera. Et du coup, ce qui fait notre différenciation aujourd'hui, c'est le côté hybride, le fait qu'on a 30 % de notre chiffre d'affaire grosso modo aujourd'hui qui est sur des projets purement conseils et 70 % sur formation et ce qui nous différencie, c'est d'avoir les deux. Parce que se différencier sur les 70 % purement L&D, c'est difficile. Alors on constate que on a quand même encore à l'extérieur une image de cabinet innovant parce qu'il y a du Wallbreaker, parce que on va chercher des partenaires, parfois pour utiliser des modalités un peu sympas, parce qu'on fait l'expérientiel et on met des gens sur un terrain à la maison du Hand, et cetera. Donc on a quelques touches comme ça qu'on essaie de marketer, qui peuvent nous différencier sur la partie Learning & Développement. Mais en réalité, ce qui nous différencie au global, c'est le fait d'avoir les deux, les deux champs d'intervention, le champ d'intervention purement conseil et le champ d'intervention Learning & Développement...

Même si, à l'intérieur de Learning & Développement, on a quelques petites, quelques petites cordes à notre arc pour se différencier. Tout le monde ne met pas des CODIR en short sur un terrain de hand et tout le monde, n'a pas WallBreakers dans son arsenal.

Speaker 1 [00:14:51] C'est vrai que c'est ce que j'avais remarqué aussi. Et justement, c'est vrai que Bazerty. K, a ce positionnement comme tu le dis plutôt innovant, qui mise sur plusieurs

casquettes. Et c'est vrai qu'on a aussi beaucoup cette image du cabinet de conseil au strictement parler, qui est assez rigide.

Speaker 2 [00:15:12] Big four, Oui, oui, oui.

Speaker 1 [00:15:15] Qu'est ce que tu penses du coût de cette image qu'ont les cabinets de conseil qui est plutôt rigide, qui est angoissant, où le consultant ne dort pas... ? Si je reprends les gros traits de ce qui se dit un peu sur les cabinets.

Speaker 2 [00:15:28] Où il y a beaucoup de de charge, de travail, et cetera. Je pense que tu mets le doigt sur un truc qui même à l'intérieur du groupe de Bazerty est pas évident. C'est à dire que Bazerty. K est loin des codes et du positionnement et même du modèle économique des cabinets de conseil. Comme peuvent l'être plus dans le groupe d'ailleurs les autres entités. Et donc moi, ce que j'en pense, c'est que cette image est pas totalement usurpée parce que c'est clair que c'est des environnements où il y a beaucoup de travail, de la surcharge où c'est hyper normé hyper processé. Et si tu rentres demain dans un cabinet de conseil Big 4 tu vas très très très vite devoir remplir des tableaux quasiment à l'heure ou à la mi journée sur ta charge, tu vas très très vite entrer dans des systèmes de staffing des consultants, et cetera. Et c'est le modèle économique des cabinets de conseil. Ils vendent des jours et ils vendent des jours avec une grille associée, directeur de mission, senior consultant, consultant junior, etc. Donc c'est extrêmement codifié et c'est le modèle économique d'un cabinet de conseil. Donc et oui, plus on les charge et plus ils sont rentables ses consultants quel que soit leur grade. Donc oui, cette image, elle n'est pas complètement usurpée. Mais Bazerty. K nous en fait, on est loin de ça. Ce n'est pas notre marché, ce n'est pas notre modèle économique et on est plus près du modèle des organismes de formation ou des cabinets un peu alternatifs que du modèle des cabinets de conseil type Big 4. Donc je dirai que cette image n'est pas usurpée si on me parle du Big 4.

Speaker 1 [00:17:45] Je garde tout ça en tête, je vais revenir sur ça après. Je vais revenir sur la partie des définitions. Pour toi, qu'est ce qu'un client ?

Speaker 2 [00:17:59] Un client qui est différent d'un prospect. Un client c'est quelqu'un qu'on a déjà facturé et donc qui a déjà sollicité Bazerty. K et qui donc a déjà reçu une proposition, validé une proposition qui lui a plu, acheter une prestation, donc pour moi un client. C'est quelqu'un pour qui on a presté. Et on va essayer de le conserver et avec lequel on va essayer de faire d'autres actions derrière, en misant justement sur cette relation qu'on a créé avec lui, donc je le différencie de prospect parce qu'un prospect c'est une relation purement commerciale et t'as rien signé avec lui. Et tu peux entretenir des relations. J'ai des interlocuteurs que j'ai jamais facturés et que j'essaie de voir une fois par an. Peut-être un jour, on verra s'il se passe quelque chose. Un client, c'est

quelqu'un avec qui on a déjà travaillé, donc avec lequel il y a une relation plus ou moins forte, en fonction de l'intensité, de ce qu'on a fait avec lui. Et nous, on va beaucoup essayer, c'est ma définition du client en tout cas, d'entretenir cette relation pour bien faire notre travail et pour continuer avec lui sur d'autres projets.

Speaker 1 [00:19:30] Un peu le même schéma de question. Qu'est ce qui fait pour toi, un bon client?

Speaker 2 [00:19:39] Un bon client, c'est aussi un client qui est compétent. Et ce n'est pas anodin ce que je dis. Les meilleurs clients en fait, c'est ceux qui sont compétents. C'est à dire que par exemple, quand ils font un brief ou qu'ils t'envoient un cahier des charges, ils sont très au clair sur l'analyse du contexte qu'ils ont fait, sur ce qu'ils cherchent et ils sont en capacité d'échanger d'égal à égal avec toi, sur les compétences métier, l'ingénierie, contenus, et cetera. Et en même temps, il y a de bons clients, y a soit celui qui est compétent et qui du coup on parle le même langage et du coup c'est très fluide dans ce qu'on fait avec lui. Soit un client qui connaît absolument rien, qui est en mode je passe commande et je fais de la PMO. Et ça, ça peut être un très très bon client aussi, parce que lui, il reste à sa place entre guillemets et fait confiance au professionnel qu'il a sélectionné. Et voilà. Et ça, ça se fait et ça se passe et ça se passe très bien. Et puis un bon client aussi, mais là, je prends plus ma casquette à associés sur la structure. C'est un client qui est bien structuré dans tous ses process admins, conventions, facturation, et cetera Et donc il va y pas en quatre mois.

Speaker 1 [00:21:10] On va rester sur ce registre. Et maintenant qu'est ce que pour toi une mission ?

Speaker 2 [00:21:18] Une mission. C'est une intervention chez un client. On peut avoir chez un client trois missions différentes en cours. Même des fois, on peut avoir une mission on la finie, une autre mission on la finie. On peut avoir trois missions en parallèle chez un même client. Donc pour moi, une mission, c'est un projet qui répond à une demande du client et donc il peut y avoir plusieurs missions en parallèle chez un client. Aujourd'hui, chez AXIM par exemple, on a quatre missions en parallèle. On a trois parcours de développement du leadership différents sur trois cibles différentes et la Management Academy. Donc une mission, c'est pour moi, c'est la maille. Il y a eu une demande d'un client, on a répondu à cette demande, c'est une mission. Et il peut nous avoir fait plusieurs demandes et on peut avoir plusieurs missions en cours chez un client. Donc pour moi, une mission, c'est il y a un contexte, il y a un public. Il y a une problématique et on a mis un dispositif pour répondre à ça. Et ça, c'est une seule mission.

Speaker 1 [00:22:29] OK. Est-ce que maintenant il y a une mission à Bazerty ou dans tes anciennes organisations qui t'as plus marqué qu'une autre ? J'imagine que t'en a fait beaucoup. Donc c'est un peu difficile de répondre à ça. Mais une parmi celles qui t'a vraiment marqué ?

Speaker 2 [00:22:50] Une qui m'a vraiment marqué. Alors je vais donner deux réponses parce qu'il y a du très personnel celle qui m'a le plus marqué récemment ? Mais c'est très personnel parce que c'est moi qui étais sur le devant de la scène entre guillemet. C'est l'année dernière, au mois de juin, et un client qui s'appelle 100 Hab, qui nous a demandé de faire une toute petite intervention dans sa convention managériale qui avait lieu au Trianon. Et en fait, je l'ai fait avec P.Nahè. Mais ça m'a marqué parce que c'était au Trianon, sur la scène du Trianon, dans un théâtre, devant 300 personnes, et on avait 1H00 minutée. Et donc ça m'a marqué parce que du coup, on a beaucoup plus structuré et scénarisé la conférence avec P. parce que quand c'est 200 / 300 personnes comme ça, que c'est en fin de journée, il fallait scénariser parce qu'il fallait les solliciter beaucoup plus que d'habitude. Donc on a imaginé comment les solliciter à notre entrée sur scène? Comment les solliciter deux ou trois fois pendant la conf pour qu'ils bougent, qu'ils se lèvent, qu'ils se touchent, et cetera Et il y a donc ça m'a vachement marqué parce que ça nous a fait travailler sur la scénarisation et après le fait de le faire, c'était top parce qu'on était sur la scène du Trianon. On était en mode un peu show, un peu spectacle et donc je donne cet exemple-là qui, à mon avis, est pas un bon exemple parce que c'est pas une mission, c'est une conf à laquelle j'ai participé personnellement et qui donc m'a beaucoup marqué quand les raisons que je t'ai évoqués. Mais après c'était une toute petite mission et c'était un petit chiffre d'affaires. Après l'autre mission qui m'a marqué, je dirais. Je dirais que c'est quand même ce qu'on fait, c'est plusieurs missions en fait, mais c'est ce qu'on fait pour RBB. Parce que c'est devenu un très, très gros client. Donc ça, ça m'a marqué parce que c'est parti d'un échange de 30 minutes alors que la cliente était encore dans son ancienne boîte chez CCCL, qu'elle nous a rappelé parce qu'elle avait apprécié l'entretien. Quand elle est arrivée chez RBB et que RBB l'a recruté, On a démarré l'aventure avec elle, il n'y avait rien et aujourd'hui, il y a énormément de choses qui ont été lancées 99 % avec nous. Et du coup, ça, ça m'a vraiment marqué parce qu'on est partis de rien. Et elle, elle est partie de rien. On l'a aussi accompagnée dans son positionnement dans l'entreprise. Et aujourd'hui, voilà, ça part à l'international, il y a l'Académie du management, on a fait tous les vendeurs. C'est très très gros et ça, ça m'a marqué la façon dont s'a c'est fait et donc ça a continué de grossir au fil du temps et en plus à l'intérieur il y a des temps qui me plaisent beaucoup puisque dans l'Académie du management, les kick-off se font à la maison du hand. C'est des temps de cohésion qui sont très sympa, qui soude vraiment la promo. Et là, on a clôturé la promo 1 la semaine dernière. On voit les gens, ça crée entre eux pour la suite. Donc je dirais que le client RBB et du coup toutes les missions qu'on a pour eux, ça m'a vraiment marqué.

Speaker 1 [00:26:27] C'est un client que tu avais déjà dans ton ancien cabinet par exemple?

Speaker 2 [00:26:31] Non, pas du tout. Pas du tout. Juste un rendez-vous avec A. Sersa qui était chez CCCL. Moi je croyais que c'était pour faire du business avec CCCL. Et trois mois après, on m'appelle pour dire quel est chez RBB et elle cherche un partenaire et pour elle un partenaire, ça voulait dire ça, c'est à dire quelqu'un de à côté d'elle pour tout construire. Donc c'est assez marquant. Quand quelqu'un te rappelle alors que tu lui as parlé 30 minutes pour te dire ça et que ça devient réel trois ans, quatre ans plus tard, on peut dire que ça a vraiment été un partenaire, parce qu'on a tout fait avec elle. 99 % de son budget, il est avec nous quoi donc c'est quand même assez marquant.

Speaker 1 [00:27:18] Et justement, est ce que tu as gardé des clients que tu avais dans ton ancien cabinet ?

Speaker 2 [00:27:30] Des gros clients? Pas forcément. Mais oui, quand je suis arrivé chez Bazerty, qui m'ont relancé la plupart du temps pour des séminaires. Tu les a eus, ils ont besoin de faire un séminaire d'équipe. Ils se rappellent de toi, ils ont envie de le faire avec toi. Donc il y en a eu, notamment de CFCF. C'était un très gros projet quand j'étais dans mon ancien cabinet. Du coup, j'avais plein de contacts chez eux. Il y a beaucoup de directeur ou de RH qui m'ont rappelé pour faire des séminaires et on en a fait pas mal chez eux avec Bazerty. PTF, j'avais un peu travaillé avec eux avant. On continue avec Bazerty. France de B, je travaillais avec eux sur un autre programme. Et quand je suis arrivé chez Bazerty, j'ai découvert qu'un autre programme de la France de B était chez Bazerty. Mais depuis, on en a regagné parce qu'ils ont fait des appels d'offres et on en a regagné. Donc je les connaissais aussi. C'est tout ce qui me vient spontanément. Il y en a sûrement d'autres, mais c'est les seuls qui me viennent là comme ça.

Speaker 1 [00:28:49] Et et qu'est ce qui a changé dans ta manière de travailler avec eux dans une organisation? Et maintenant travailler avec eux dans une autre organisation ?

Speaker 2 [00:29:06] Parce que les exemples que je t'ai donné, CFCF, ma manière de travailler avec eux n'a pas changé parce qu'on était plutôt sur du séminaire. Donc franchement, ça a rien changé parce qu'ils t'appellent, parce que t'as créé une relations. Ils savent ce qu'ils viennent chercher sur le séminaire, qu'ils ont envie de te confier, franchement, ça n'a rien changé. Ce que ça change un peu, c'est la relation client, j'essaie de mettre en avant davantage Bazerty et puis son positionnement pour essayer de faire d'autres choses avec eux. Mais sinon, ça ne change pas grand-chose. France de B ça n'a rien changé non plus et parce que on a un autre parcours avec eux, mais c'est juste qu'on travaille sur une mission différente de celle d'avant, mais non plus. Franchement. Je dirais que ça ne change pas grand chose parce qu'il y a beaucoup d'intuitu personae dans ce métier. Et en vrai quand t'as eu des clients dans une autre structure qui viennent

te chercher quand t'es ailleurs ils viennent chercher la personne plus que l'entreprise. Et donc ça ne change pas grand chose en fait.

Speaker 1 [00:30:17] Et justement, c'est intéressant. Est ce que tu peux développer ce point là? Ils viennent chercher plus la personne que l'entreprise. Je rebondi sur cette phrase que je trouve intéressante.

Speaker 2 [00:30:29] Oui, ils viennent du coup te chercher parce qu'ils t'ont vu concevoir des trucs, animés pour eux. Ils savent comment tu tiens un groupe. Je pense que c'est ça. Ils connaissent ton style. Voilà sur quel séminaire on va aller le chercher parce que c'est ce style là dont on a besoin. On sait qu'il est peut-être certifié machin chose donc si besoin, on va aller chercher cette cartouche là aussi. Donc oui, ils viennent, sur les exemples que je t'ai donné, en tout cas, ils viennent chercher un animateur qu'ils ont vu à l'œuvre avec lequel ils sont en confiance. Donc plus que la marque qu'ils représentent, c'est sur.

Speaker 1 [00:31:21] OK, on va passer maintenant sur un autre volet. Il y a un autre point qui m'a marqué aussi c'est l'équipe. Comment tu définirais une équipe ? En règle général.

Speaker 2 [00:31:37] En règle générale, c'est une équipe qui a au moins une entité d'appartenance commune. Donc ils travaillent soit sur un projet et ça va s'arrêter, soit dans le même département, dans la même entreprise, dans le même service. Ça dépend de la taille de l'entreprise. Donc une équipe c'est un groupe de personnes qui est réuni sous la même bannière et en fonction de la taille de l'entreprise, la bannière, ça peut être l'entreprise, ça peut être un département, un service, et cetera. Et qui a des objectifs communs et c'est pour ça qu'ils ont été réunis. Sinon, ça sert à rien de les réunir. Et probablement aussi des compétences complémentaires pour faire ce qui est attendu, pour livrer ce qui est attendu de l'équipe dans l'organisation. Et ça, c'est la définition un peu théorique. Et après, une équipe, pour moi, c'est une équipe, c'est un groupe de personnes où il y a de la complémentarité. Et ça, je parle du hard pour pouvoir faire le boulot et délivrer, mais aussi de la solidarité, de l'entraide. Et justement, ce sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'entité qu'elle représente. Pour moi c'est important.

Speaker 1 [00:33:06] Et qu'est ce qui fait la force d'une bonne équipe? Tu m'as déjà dit quelques bribes dans ta précédente définition .

Speaker 2 [00:33:14] La force d'une équipe, c'est quand il y a des complémentarités fortes et surtout pour moi, ça va être la capacité à se dire que quand ça va pas, à se dire ce qui me plaît, ce qui me plaît moins dans la manière dont on fonctionne. Si tous les membres de l'équipe sont complémentaires et en plus en capacité de dire ça, ça marche, ça me va moins. Pour moi, c'est

vraiment important qu'il y ait de la régulation un peu permanente. Et puis s'il y a quelques valeurs un peu communes. Ca peut aider aussi. Mais pour moi, c'est vraiment ça. Et il y a de la complémentarité sur le fond pour délivrer. Et il y a des relations qui sont fluides. Et pour moi, pour que les relations soient fluides, il faut que chaque membre de l'équipe soit en capacité de dire ça va, ça va pas pour que ça se régule et qu'on reste pas sur des trucs non-dits, conflits un peu froids. Donc pour moi, ce serait ça une bonne équipe.

Speaker 1 [00:34:35] Tu penses que l'organisation doit intervenir dans la création de cette bonne équipe, par exemple en insistant sur les moments conviviaux, sur les réunions où justement, elle doit laisser son équipe se créer un petit peu naturellement ?

Speaker 2 [00:34:53] Je pense que les deux. Oui, oui, oui, il y a les deux et je pense que si tu veux vraiment créer une équipe, l'organisation doit intervenir, ne serait ce que pour mettre en place des rituels individuels, collectifs, des temps informels. Comme tu l'as dit aussi. Et si l'organisation ne le fait pas, tu peux à ce moment là, dans le meilleur des cas, avoir un groupe de copains, mais ça ne suffit pas. Donc, je qu'elle doit intervenir pour mettre en place des rituels, des entretiens individuels, du collectif et puis bien sûr, de l'informel. Pour pouvoir vouloir agir sur les relations humaines et les resserrer un peu aussi.

Speaker 1 [00:35:46] OK. Et justement, aujourd'hui, comment tu qualifierais l'équipe qu'il y a à Bazerty. K?

Speaker 2 [00:35:55] C'est tout récent, ça, parce qu' on est en train d'apprendre un peu en marchant. Je le dis avec beaucoup d'humilité parce qu'on a longtemps été trois. Puisque, comme je l'ai dit, la société est très jeune, on a cinq ans et on a été trois et au moment où on allait décoller et probablement recruter, on a pris le Covid. Donc ça calme un tout petit peu. Et puis après, l'activité est bien repartie. Après le Covid, on a bien relancer la machine et c'est à ce moment là seulement qu'on a commencé a recruté et en fait, j'ai envie d'être l'équipe, la vraie équipe, la notion d'équipe chez nous, elle date de septembre octobre avec le recrutement de Sophie, de Lola, de Paul et Hughes. Et si je pousse le bouchon même un peu plus loin, elle date de janvier février avec l'arrivée d'Astrid et on va dire la structuration aujourd'hui qui est la nôtre avec Marine et Astrid qui sont managers, qui se sont réparti les membres de l'équipe. Donc c'est super récent. Ce que je dirais, c'est que on est en train de construire des choses et que c' est probablement largement perfectible et qu'on y réfléchit d'ailleurs. Mais cette notion d'équipe, elle est hyper fraîche. Après, moi, je suis très très content de la façon dont ça se passe et de la façon dont les équilibres commencent à se créer, avec des petites spécialités qui commencent à apparaître quand même. Lola est quand même plutôt au conseil côté Marine. Sophie est quand même du côté formation, côté Astrid ou avec moi sur des projets. Donc l'équipe est en construction, mais je

suis plutôt satisfait de l'interaction, la fluidité de la petite structuration qu'on a mise pour que ceux qui en ont le plus besoin ont les plus jeunes comme toi. Les alternants puissent avoir aussi des points réguliers avec une seule tête et pas se dire « attend je parle à qui ? » Gerome, Anne-Sophie Machin donc. Voilà. Pour moi, c'est satisfaisant mais en construction et donc largement perfectible.

Speaker 1 [00:38:28] Ca mène du coup sur un point. L'équipe est très récente, c'est à dire qu'il y a eu pas mal de recrutement ces derniers temps. Comment recrute Bazerty quels vont être les principaux points d'attention sur un profil ?

Speaker 2 [00:38:47] D'abord, comme tout le monde en a beaucoup de mal, parce que c'est hyper tendu. Donc ça, la première chose, c'est que c'est difficile. Et du coup, qu'est ce qu'on cherche? On cherche des personnalités et des histoires avant de chercher les consultants. Ça, c'est le plus important pour nous par rapport à ce que je te disais tout à l'heure. On ne recrutera pas et on cherche pas des profils consultants Big Four donc ça c'est important. On essaie de déceler des gens qui vont avoir une bonne capacité à s'adapter dans un environnement qui peut être très mouvant, où on ne sait pas toujours ce qu'on va faire le lendemain et où, même si on savait ce qu'on allait faire en fait le matin ça a changé. Et donc ça c'est des vraies compétences et des vraies personnalités. Donc on va chercher les gens dont on sait qu'ils vont pas se désintégrer dans un environnement hyper mouvementé. Et disons le pas hyper structuré non plus. Même si, comme je l'ai dit tout à l'heure, on essaie de structurer un peu les choses avec ceux qui en ont le plus besoin. Donc on va chercher ça, cette capacité à s'intégrer dans cet environnement là. Et on va chercher des personnalités, des gens qui ont autre chose à nous raconter que « ils ont un master dans je sais pas quoi et que ils sont rigoureux ». Donc bien gratter et aller chercher ce qui se passe en dehors. Qu'est ce qui anime ces personnes en dehors? Parce que la personnalité va beaucoup jouer dans la relation client. Et si on a des trucs un peu standardisés, hyper normalisés, nous ça nous va pas parce que c'est pas ça qui crée de la relation client et en particulier, c'est vrai dans les deux pôles conseil et formation. C'est particulièrement vrai sur le pôle formation puisque comme je l'ai dit tout à l'heure, j'en ai un et j'ai un exemple hyper concret. Les clients viennent chercher la personne et pas la structure, même des années après. Donc donc voilà, on cherche des personnalités qui ont autre chose à raconter que j'ai un master. On veut en particulier être vigilant sur ce qu'ils sont capables de s'adapter dans un environnement qui peut bouger qui est très mouvant et pas très structuré encore, même si on essaye de faire des efforts.

Speaker 1 [00:41:35] Je vois et du coup je rebondis justement sur l'une des premières phrases que tu m'as dit que « c'est compliqué de recruter ». J'ai lu dans un récent article et tu vas me dire ce que tu penses de cette phrase que pour un cabinet de conseil, « c'est plus dur de trouver un

bon profil, un bon collaborateur que de trouver un bon client ». Qu'est ce que tu penses de cette phrase?

Speaker 2 [00:41:56] Je pense que c'est vrai. Oui, je suis d'accord. Je valide cette phrase. Oui, je valide parce que d'abord le marché est tendu. Donc aujourd'hui, c'est davantage les candidats qui choisissent que les entreprises. Et franchement, ce n'est pas du tout une science exacte et tu peux jamais savoir. Nous, on a eu des mésaventures. C'est pour ça que je dis que je suis assez satisfait de l'équipe aujourd'hui parce que on a eu des mésaventures et pas parce que la personne n'était pas bonne, parce que c'était juste pas le bon bocal comme on dit. Et ça, c'est impossible à déceler avant. On s'est planté deux ou trois fois et c'est pas parce que les personnes étaient pas bonnes et c'est parce que ça le faisait pas. L'environnement correspondait pas aux personnes qu'on avait recruté, du coup ça le faisait pas dans les deux sens. Et ça, c'est super difficile à déceler. Alors du coup, nous, comment on fait? En fait, on a Lola et Sophie. C'est des bons exemples. On utilise un partenaire maintenant qu'on utilise sur une offre qui s'appelle Me and my Boss et qui nous aide à aller chercher des personnalités, à essayer de déceler davantage de choses. Puisque My and my Boss, c'est un truc que je sais pas si tu sais, mais ça plug l'annoncent dans les pubs et on ne sait pas quelle est l'entreprise quand on clique dessus. Et pour avoir de l'information sur l'entreprise et le poste, il faut répondre à des questions rédigées etc y compris des questions complètement débile genre « vous devez traverser un couloir très étroit et il y a un éléphant au milieu. Qu'est ce que vous faites? » Et donc cet outil, ce partenaire, on en a été vraiment hyper content parce qu'on a eu plein de profils qui nous allaient très bien et ça nous a permis de recruter Lola et Sophie dont on est très content. Et en plus, on a découvert que ça crée une super relation avec le candidat parce qu'y compris ceux qu'on n'a pas pris. Ils nous ont dit c'était super. Enfin un truc un peu un peu décalé, un peu innovant dans la manière d'approcher. C'est pas « Envoyez nous votre lettre votre CV et peut être vous aurez un entretien deux, trois, quatre ou cinq entretiens. Et puis après on vous dira. Et on fait ça, ça dure six mois. Et puis en fait, au moment où tu vas dire à la personne, on voudrait bien vous prendre si ça se trouve, elle est déjà partie. Donc voilà, on utilise ça. Et je pense qu'on va utiliser par les prochains recrutements aussi parce que ça crée une relation très intéressante avec les candidats. Ça a marché deux fois, donc jamais deux sans trois.

Speaker 1 [00:44:45] Donc là on parle bien de l'équipe. Donc comment on recrute, ce qu'on recherche ? Et du coup, comment tu qualifierais aujourd'hui Bazerty. K ? Mais sans parler du volet cabinet de conseil plutôt en cadre de vie, l'environnement, qui qualifie Bazerty. K sans vraiment parler de son activité, Comment on s'y sent?

Speaker 2 [00:45:17] Aujourd'hui, je peux pas parler de ça sans parler de la « Maison Bazerty » (nom des locaux on sont réunis les trois entités), du télétravail, et cetera, ce qu'on peut faire ou pas. Je dirais que l'environnement de travail chez Bazerty, personnellement, je peux pas parler

pour les autres, mais je le trouve plutôt satisfaisant. La maison Bazerty est un endroit, moi que je trouve assez sympa, où on a réussi à poster à un bout de la maison, où il y a que Bazerty. K et où le cadre est quand même assez sympa, bien situé dans le centre de Paris. Donc pour moi ça fait partie du truc. Le fait de pouvoir sans qu'il y ait de règle hyper contraignante et qu'il n'y a pas d'accord de télétravail. Mais il y a la possibilité de faire du télétravail de manière assez simple et avec, je pense, beaucoup de confiance de part et d'autre. Ça fait partie du truc aussi, je pense, parce qu'il y a d'autres boîtes où ils vont te dire c'est deux jours par semaine max, c'est le mardi et le jeudi. Il faut que tu me préviennes la semaine d'avant Il y a des entreprises où c'est comme ça. Chez nous, c'est pas comme ça. Je pense que ça fait partie de l'environnement et de la relation de confiance qu'on essaie de créer avec les personnes qui travaillent chez nous. Il y a probablement pas assez de temps dont on parlait tout à l'heure, en tout cas pas assez organisé par nous de temps conviviaux, d'équipe...etc ? On a fait le petit séminaire d'équipe en janvier qui était chouette. Il y a le séminaire groupe en juillet qui sera probablement sympa, mais peut-être qu'il n'y a pas assez d'attention apportée à ça, même si on sait aussi que les collaborateurs n'attendent pas forcément que tout soit organisé. Il peut y avoir des after-work, et des machins, dont on n'est même pas au courant et c'est très bien. Donc voilà, après le fait d'être mélangés dans la maison, pouvoir croiser les autres collègues des autres équipes, de peut-être nouer des liens sur « Bah tiens t'aimes bien le foot, on va parler de foot, au déjeuner ». Le fait que ce soit un lieu assez ouvert favorise aussi les interactions et les liens entre les personnes du groupe.

Speaker 1 [00:47:52] Et justement, est ce que tu penses que maintenant ce cadre interne que tu qualifies plutôt de satisfaisant. C'est un argument que recherchent aujourd'hui les clients, même si ce n'est pas forcément la première chose qu'ils voient à premier abord. Est ce que tu penses que c'est quelque chose qu'ils peuvent sentir et qu'ils recherchent d'un cabinet où on sent qui, qui fait, qui fait plus.

Speaker 2 [00:48:22] Si je pense qu'il y a mais il y a ce qu'ils disent et il y a la réalité, c'est à dire qui oui. Si t'interroge tous les clients, ils vont tous te répondre oui à cette question. On ne veut pas travailler avec des gens qui font de l'esclavagisme de consultants, ce n'est pas dans nos valeurs machins et en même temps les gens qui vont te dire ça travaille probablement avec un des Big four qui peut avoir des comportements comme ça, même si, c'est sûr, c'est un peu un cliché sûrement. Mais donc ils vont te dire bien sûr qu'ils ont envie de travailler avec des cabinets qui font attention à leurs consultants. Après, derrière, ils ont aucun moyen de le vérifier et donc oui, bien sûr, ils vont faire attention à ça, mais est ce qu'ils peuvent le vérifier ? Je sais pas. En tout quand ils peuvent le sentir. La ou t'as complètement raison, c'est qu'ils peuvent sentir. Notamment pour des Bazerty. G et compagnie où le consultant est des fois part time ou full time chez eux, ils vont sentir si le consultant est sous pression, et cetera. Et là, ils vont y faire vachement attention. Pour nous, c'est plus ponctuel, c'est plus diffus, peut être qu'ils peuvent le sentir, mais je pense moins

quand même. Mais c'est sûr que des gens qui sont juste pour finir, c'est évident que moi je suis aligné sur l'adage qui dit « Si t'es bien dans tes baskets, dans ton environnement de travail, tu vas être un meilleur professionnel », c'est évident. Si, je ne l'ai pas dit. Faut que je le dise

Speaker 1 [00:50:07] Est a déjà fait face, du coup, à ce double discours d'un client qui prônait justement plutôt vouloir travailler avec un cabinet qui un peu moins dans le sous pression, mais qui va faire totalement l'inverse dans sa façon de travailler ?

Speaker 2 [00:50:27] Ce que je veux dire que ça sera la cerise sur le gâteau. Ils vont, ils vont pas choisir le cabinet parce que c'est un cabinet réputé car bienveillant, et cetera. Ils vont choisir le cabinet parce que c'est la meilleure offre et qu'ils veulent travailler avec ce cabinet pour tout un tas de raisons. Donc, c'est ça qui va se passer dans la vraie vie, dans 100 % des cas. En tout cas, moi je l'ai jamais vu. Ça ne m'est jamais arriver qu'un client dise maintenant on travaille pas avec ce cabinet parce qu'on sait qu'ils sont méchants avec leurs consultants. Alors, sauf s'il y a un énorme truc. Quand tu vois par exemple la firme McKing, c'est pas qu'ils sont méchants avec leurs consultants, c'est qu'ils font n'importe quoi. Bon bah aujourd'hui à McKinsg, ils se font sortir de plein d'endroits suite aux affaires qu'il y a eu. Mais c'est pas des affaires liées à des mauvaises conditions de travail des consultants

Speaker 1 [00:51:36] Et donc aujourd'hui, quel est le meilleur moyen pour un cabinet de conseil d'attirer des clients?

Speaker 2 [00:51:50] En 1, d'ailleurs, on le voit de manière mathématique. Je prends des cahiers des charges appels d'offres dans lesquels il y a les achats et par exemple les appels d'offres publics ou les appels d'offres de la SNCF et compagnie qui sont hyper structurés. T'as les notes attribuées à différentes parties. Et c'est clair que 95 % de la note c'est sur l'offre technique, l'offre financière, le cv des gens que tu vas mettre et cetera et de plus en plus. Par contre là où t'as raison, il y a des choses qui tournent autour de la RSE. Ils vont peser 5 % 10 % 15% maximum dans la note qui va être attribuée. Et là, effectivement, il faut que tu montres ce que tu fais en matière de RSE, qualité de vie au travail, et cetera et ça va peser dans la note. Mais j'ai vu aucun appel d'offres où c'était au dessus de 15 % cette note.

Et après c'est pour les faire signer ceux dont on a déjà parlé qui est la capacité à se différencier. Et pas trop quand même. Parce que si t'es trop innovant, et que t'as trop d'avance et beaucoup... Il n'y a pas un appel d'offres ou c'est pas marqué, approche innovante, et cetera Et en même temps, si tu arrives avec un truc innovant, ils te prennent pas. Donc voilà pour moi les deux choses qui vont faire que tu signes c'est la relation et c'est. D'avoir quelque chose d'un peu différenciant qui les attire et qui va leur permettre d'ailleurs, eux, en interne, de se différencier. Parce que comme

on travaille avec des grands comptes, ils vont être ravis de dire tiens, tout le monde trouve Wallbreakers super! C'est moi qui l'est trouvé. « La première fois c'était sur mon parcours à moi », c'est grâce à moi. Tu vois, je pense que c'est ça qui va jouer.

Speaker 1 [00:54:57] OK, ok, merci, Je vois qu'on arrive à la fin.

Speaker 1 [00:55:06] Du coup j'ai quelques petites questions encore avant la fin, comme t'es arrivé aux fondements de Bazerty. K. Qu'est ce qui t'a le plus surpris depuis tous ces cinq ans finalement passés ?

Speaker 2 [00:55:23] C'est facile parce que c'était déjà le cas. Ce qui a le plus changé changer, c'est quasiment le métier. Je parle de la partie plus formation, c'est le Covid et donc c'est clair que avant, faire de l'hybride, distanciel, présentiel, full distanciel, j'avais plein de clients qui disaient « on aimerait bien faire des trucs des machins puis dès qu'on proposait un peu trop, dire, « on n'est pas équipé, c'est pas dans les usages, etc. Donc voilà, ça a complètement explosé en vol et aujourd'hui il y a pas un parcours qui n'est pas hybride ou avoir un kick off présentiel par exemple des petits de 2 h à distance. Donc ce qui m'a le plus frappé, c'est que le Covid a changé. En tout cas a accéléré la façon de créer des parcours de formation. Et aujourd'hui, il y en a un plus un qui n'est pas hybride. Concrètement, donc, ça, c'est le truc le plus marquant et le temps d'un formateur change, c'est plus des blocs. Le sport national, c'est plus de se mettre des blocs dans son agenda de un jour, deux jours trois jour. Il faut accepter le fait qu'ils font plutôt bien, la j'ai une journée. Mais là, j'ai trois fois 2 h du parcours machin et là, finalement, je n'ai que deux coaching et je suis libre l'après midi, mais c'est OK. Parce ce que finalement ça répond aussi à une façon de vivre qui concerne tout le monde, y compris les formateurs, qui est de vouloir équilibrer davantage vie privée, vie pro. Donc ça, c'est un énorme changement. Et côté client et côté entreprise et côté réseau, formateur, animateurs.

Speaker 1 [00:57:12] Et d'un point de vue plus interne maintenant sur le cabinet, qu'est ce qui t'a marqué dans l'évolution de ce cabinet? Sans forcément parler du contexte externe, même si c'est difficile de scinder les deux.

Speaker 2 [00:57:26] Ce qui m'a le plus marqué, Je parle du groupe. Je le savais avant, mais là, c'est très fort. C'est que tout le monde utilise les mêmes mots. Alors en fait, on fait des choses très, très différentes. Donc ce qui m'a le plus marqué, c'est le fait que les deux autres entités, c'est des cabinets de conseil avec ses codes, et cetera. C'est parfois très compliqué de se parler, de se faire comprendre, mais c'est clair qu'on ne fait pas le même métier. Et donc ça, c'est ce qui m'a le plus marqué, parce que derrière des mots, des phrases identiques, on met des choses très très différentes dans les façons d'opérer. Et aujourd'hui, c'est pour ça que je le disais tout à l'heure, je

sais que a nous, quand on parle avec un cabinet de conseil, on peut croire qu'on se comprend. Mais on ne se comprend pas du tout. En fait, en vrai, on ne comprend pas très bien ce qu'ils font et ils ne comprennent pas très bien ce qu'on fait. C'est ça le plus marquant.

Speaker 1 [00:58:33] Et ça peut causer des problèmes de communication entre les trois entités.

Speaker 2 [00:58:40] En tout cas, des problèmes de périmètre. Cette action là arrive plutôt chez qui et cetera ? Oui, c'est pour ça que ça prend du temps. Et ça en prend encore de bien se mailler bien se coordonner en interne, c'est ça le plus marquant.

Speaker 1 [00:59:00] Et du coup, comment tu qualifierais la relation avec les autres entités quand vous êtes amenés à faire des projets inter entités?

Speaker 2 [00:59:09] D'abord, il y en a très peu. C'est la preuve que c'est difficile. Il y a des petits passages de ballon, ça c'est pas très compliqué, c'est-à-dire j'ai fini chez un client, j'ai décelé un truc, je le balance mais ça, il y en a pas énormément. Mais donc les projets où on est deux ou trois entités, c'est beaucoup Marine qui est sur des projets comme ça avec Lola. Je dirais que aujourd'hui, c'est fluide. Ça été très compliqué sur les premiers, il a pu y avoir beaucoup de rancœur ou de « je ne suis pas à ma juste estimé, à ma juste valeur ». Et puis il vient me chercher que pour des trucs, je suis même pas au courant du reste. C'est ce qui est normal quand deux métiers différents coopèrent. Et bien aujourd'hui c'est beaucoup plus fluide parce que justement il y a des antécédents et donc c'est très clair sur à quel moment je suis là, à quel moment je suis pas là. Donc ça a beaucoup progressé.

Speaker 1 [01:00:11] OK, on arrive vers la fin de l'entretien. Juste quelques petites questions pour finir. Est-ce que sur les point qu'on a évoqués, tu souhaite revenir sur un point en particulier ou compléter quelque chose ?

Speaker 2 [01:00:31] Non, non seulement pour moi. Un moment donné, on l'a fait sur une question, on revenait sur une d'avant, donc non c'est bon pour moi.

Speaker 1 [01:00:40] Et comment tu te sens ? Après cet entretien, est ce que ça a changé?

Speaker 2 [01:00:45] Oui, c'est intéressant. Comme je savais pas du tout ce qu'on allait faire, c'est intéressant de se faire interviewé sur des sujets comme ça. Je t'ai répondu de façon hyper spontanée. Je pense que si je me posais pour réfléchir de façon stratégique, je dirais d'autres trucs ou plus structuré. Mais c'est intéressant les questions que t'as posées. D'autant plus dans un groupe comme le nôtre où il y a Bazerty. K et les autres, les autres entités.

Speaker 1 [01:01:20] OK, parfait. Je te remercie pour cet entretiens et tes réponses précieuses [...] je te remercie beaucoup. Bonne journée.

Speaker 2 [01:04:09] Salut Caro. Ça va être un ghetto. Et là je demande un enregistrement.

Annexe n°4 : Site Internet du groupe Bazerty



NOTRE RAISON D'ÊTRE

Parce que nous sommes convaincus que les entreprises portent en elles les richesses essentielles pour répondre aux défis de notre temps, nous existons pour les révéler et les valoriser. Nous faisons de l'entreprise une aventure collective en invitant chacun à faire des choix assumés et à être acteur des transformations. Nous contribuons ainsi à bâtir des organisations vivantes, résilientes et utiles à la société.



Ensemble au quotidien, nous sommes guidés par les principes suivants :

1. Être sincère et authentique dans nos convictions et nos relations
2. Questionner, prendre de la hauteur et clarifier le sens
3. Explorer et expérimenter
4. Faire vivre des expériences apprenantes et transformantes
5. Créer les conditions de l'engagement individuel et collectif

Raison d'être et principes de Bazerty



Ba [REDACTED] S [REDACTED] Expert de la stratégie de transformation, vous accompagne à vous réinventer en capitalisant sur la singularité de votre entreprise, au service d'une croissance durable.



Ba [REDACTED] A [REDACTED], Expert de l'accompagnement humain dans les transformations vous aide à identifier et sécuriser les points de fragilité que génèrent les transformations chez vos collaborateurs, managers et dirigeants.



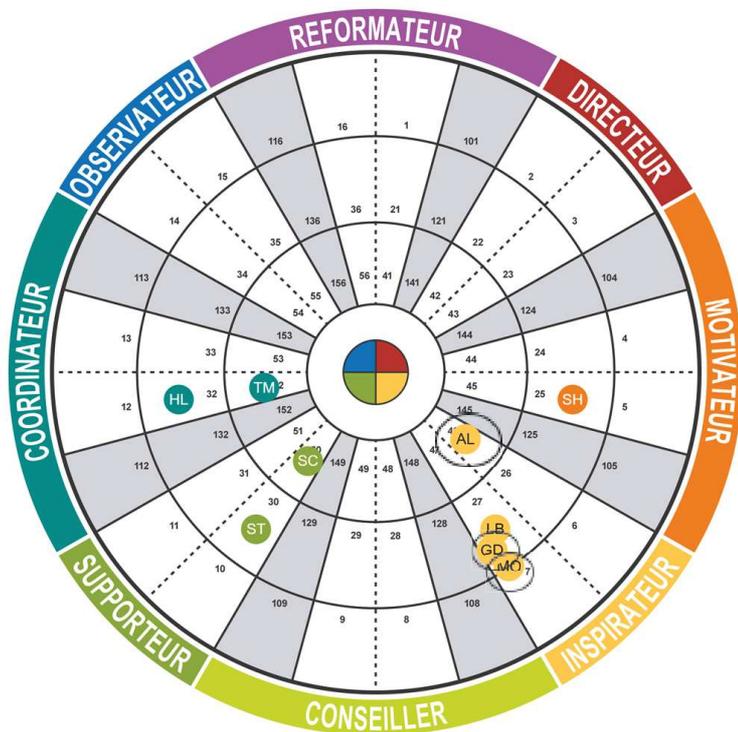
Ba [REDACTED] A [REDACTED] Expert des projets de conduite du changement, mobilise l'ensemble de vos parties-prenantes pour leur faire vivre une expérience transformante et sécurise la réussite de vos projets de manière durable.

La notion d'expertise de Bazerty

Ba [REDACTED] est composé d'une équipe pluridisciplinaire. Nous sommes aujourd'hui 50 balthazériens, tous issus d'horizons différents : Consultants, formateurs, créatifs, coaches, ingénieurs, chercheurs ...

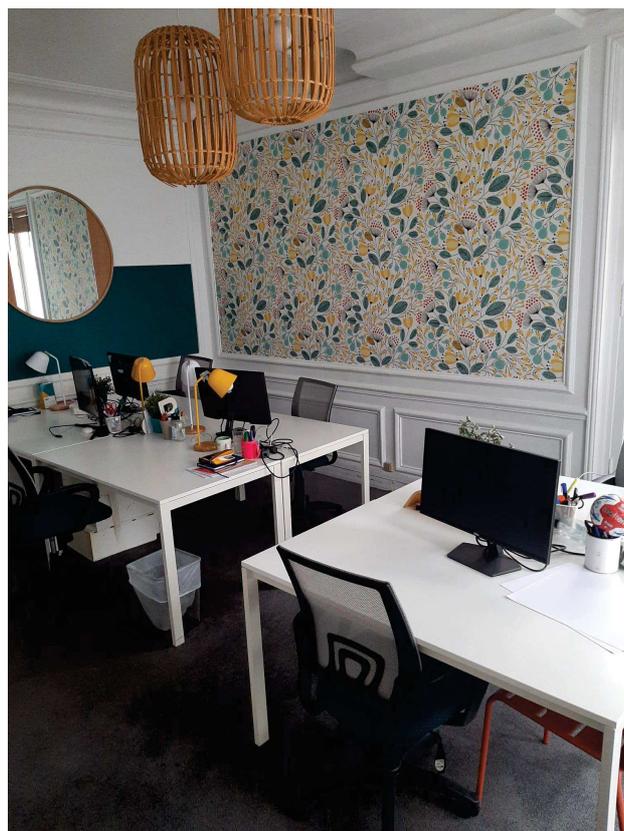
La notion de diversité de Bazerty.

Annexe n°5 : Roue des profils DISC de l'équipe de Bazerty. K



La roue des profils de l'équipe qui témoigne d'une certaine similarité des profils. Les profils du trio managérial sont entourés.

Annexe n°6 : Les locaux du QG de Bazerty. K



Le QG de Bazerty. K

Annexe n°7 : Un Mnemos, symbole de la singularité de Bazerty

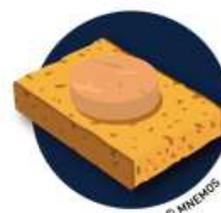
B / Le Foie Gras et le Boulanger

Un homme entre dans une boulangerie et demande du pain de mie à 2€. Le boulanger lui pose 2 questions : pour quel usage et pour quelle occasion.

L'homme lui répond qu'il a invité des collègues de bureau à dîner et qu'il souhaite leur servir du foie gras en entrée.

Entendant la réponse, le boulanger comprend la volonté de l'homme d'impressionner ses invités avec du foie gras. Il lui propose alors du pain d'épices à 4€, pour relever le goût du foie gras.

L'homme repart ravi alors qu'il a dépensé le double de son budget initial.



Décryptage

C'est en questionnant que l'on remonte aux vrais enjeux. C'est en adressant les vrais enjeux que l'on peut créer de la valeur

Les Mnemos, des situations sous formes de petites histoires qui décrivent les valeurs de Bazerty. Celui-ci nous fut expliqué lors de notre entretien avec l'un des fondateurs du groupe.

Stratégie de création de valeur à long terme et mesure de la performance

En matière de développement durable, les attentes de l'ensemble des parties prenantes (investisseurs, régulateurs, consommateurs, employés...) sont de plus en plus fortes et appellent à davantage de **transparence**, de responsabilité et d'actions de la part des entreprises.



Urgence croissante

Clients, salariés, investisseurs et régulateurs exigent des entreprises qu'elles agissent de manière **transparente** et responsable en matière de durabilité.

Mesurer la valeur durable

Mettre en place les solutions (méthodes et règles), et les outils technologiques, de capture, d'analyse et de visualisation de la donnée ESG, pour en faire des outils de prise de décisions stratégiques, d'anticipation des risques et de communication **transparente** auprès de l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

Site web d'un "Big 4" pour illustrer la notion de transparence très présente dans la communication des cabinets de conseil.

Annexe n°9 : Site internet d'un cabinet "Big 4" - Prise de recul

Qualités

Rigoureux et accrocheur...

...pour pouvoir aller très loin dans la compréhension des sujets les plus complexes

Sens critique...

...pour **prendre de la hauteur** et faire preuve de discernement (et pour savoir aussi se remettre en question !)

Aisance relationnelle...

...parce que les missions exigent une collaboration étroite avec les directions générales

Site web d'un "Big 4" pour illustrer la notion de prise de recul très présente dans la communication des cabinets de conseil.

Annexe n°10 : Sites internet de cabinets “Big 4” - Esprit critique



Pablo D.
Manager En Audit, Région Sud

Bonjour Souleiman,
Merci pour ta question, pas simple mais bonne :) !
Je pense que les qualités essentielles pour être un bon auditeur junior sont : démontrer sa curiosité, faire preuve de rigueur, disposer d'un bon relationnel, d'une bonne capacité d'adaptation et surtout d'un **esprit critique**, le tout avec une pointe de résilience ;).
La technique et les connaissances professionnelles venant avec l'apprentissage et les formations, je pense que ce qui prime au début, c'est ton état d'esprit et ta motivation.
De nos jours on parle de plus en plus d'intelligence émotionnelle et de soft skills, je pense vraiment qu'il s'agit là des compétences clés initiales pour appréhender correctement et découvrir dans de bonnes conditions le métier de l'audit !
N'hésite pas si tu as besoin d'autre chose, ce sera avec plaisir :)
Pablo

Sites web de deux “Big 4” pour illustrer la notion d'esprit critique très présente dans la communication des cabinets de conseil.

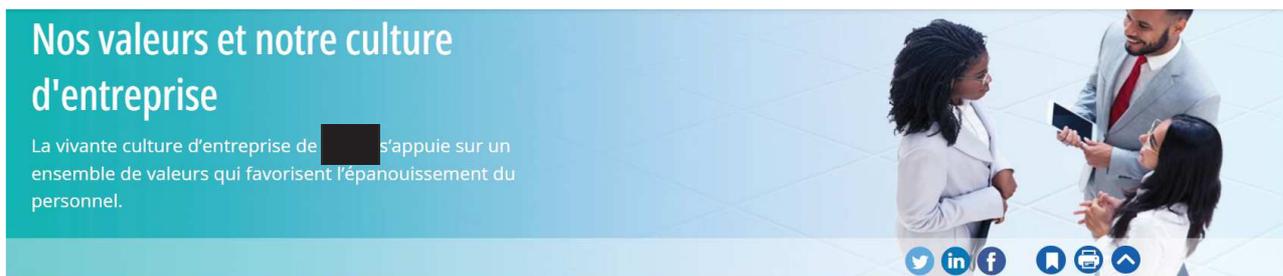
Annexe n°11 : Site internet d'un cabinet "Big 4" - Expertise

■ Missions

En tant que consultant, vous pouvez rejoindre l'un des 18 terrains d'excellence qui font l'expertise du cabinet. Ils sont répartis en une triple expertise sectorielle, fonctionnelle et technologique. Des opportunités sont également à saisir en tant qu'accout développer et au sein des fonctions transverses. Aussi, vous aurez l'opportunité d'intervenir sur des missions internes diverses.

Une définition du consultant très centrée sur la notion d'expertise.

Annexe n°12 : Site internet du cabinet KPM



Accueil > Le cabinet > Nos valeurs et notre culture d'entreprise

Nos valeurs

Ces valeurs, préconisées à l'échelle mondiale, nous définissent en tant que cabinet aux yeux de notre personnel, de nos clients et du public. Elles définissent qui nous sommes, ce que nous faisons et la façon dont nous faisons les choses. Elles sont aussi un atout, car elles nous aident à attirer les meilleurs éléments et à les fidéliser, à forger des relations avec une clientèle choisie et à préserver et rehausser notre réputation. Nous nous efforçons d'incarner ces valeurs dans nos relations avec nos clients et nos collègues, de sorte qu'elles transparaissent tous les jours dans notre travail.

Nos valeurs

Ces valeurs, préconisées à l'échelle mondiale, nous définissent en tant que cabinet aux yeux de notre personnel, de nos clients et du public. Elles définissent qui nous sommes, ce que nous faisons et la façon dont nous faisons les choses. Elles sont aussi un atout, car elles nous aident à attirer les meilleurs éléments et à les fidéliser, à forger des relations avec une clientèle choisie et à préserver et rehausser notre réputation. Nous nous efforçons d'incarner ces valeurs dans nos relations avec nos clients et nos collègues, de sorte qu'elles transparaissent tous les jours dans notre travail.

Intégrité



Excellence



Courage



Ensemble



Pour le mieux



Capture d'écran du site KPM pour expliquer leurs valeurs.

Notre culture d'entreprise

La culture de KPMG repose sur un ensemble de valeurs. Notre intégrité, notre souci d'ouverture et de franchise dans nos communications se conjuguent pour favoriser des relations de confiance et un esprit de collaboration. Et parce que nous valorisons la souplesse et la diversité, le partage des connaissances coule de source, au même titre que le désir d'aider les collègues à réaliser leur plein potentiel. Lorsqu'on demande à nos clients pourquoi ils choisissent notre cabinet, beaucoup d'entre eux citent l'éthique professionnelle de nos employés, leur loyauté et leur abord facile.

Mais notre culture d'entreprise englobe bien plus que de saines pratiques commerciales. Nous sommes aussi réputés comme un cabinet engagé dans la lutte contre la pauvreté, dans la promotion de l'éducation et dans la protection de l'environnement.

Nos employés bénéficient de cette attitude proactive. KPMG vise à se faire connaître mondialement comme un « employeur de choix », et pour cela il entend recruter les meilleurs éléments, les fidéliser et veiller à leur perfectionnement.

Dans un milieu de travail qui valorise l'épanouissement professionnel et personnel, nos employés peuvent mener une carrière intéressante et profiter pleinement de la vie en dehors du travail. Ils sont heureux de s'imprégner de la culture d'une entreprise responsable et bienveillante qui rayonne sur le milieu des affaires, les sphères sociales et l'environnement naturel.

Paragraphe entièrement dédié à la culture d'entreprise.

Annexe n°13 : Site internet du cabinet Scoris



DIVERSITÉ

Notre vision est de croire que la **diversité des individus est une richesse**, c'est le moteur de demain. Prendre en compte la diversité de notre société est d'abord un principe de réalité. C'est également la croyance qu'une société qui fait une place à chacun de ses membres et une société plus forte, plus créative et plus moderne.

Pour Scoris, c'est un **levier de performance**. Cette diversité, nous la retrouvons avant tout dans le choix de nos profils. Nous pensons qu'attirer les meilleurs talents, les plus divers, est un réel atout pour atteindre les objectifs de SQORUS. Nos consultants sont reconnus pour leur personnalité et la diversité de leurs expériences.

Signataire de la charte de la diversité et du recrutement, nous promovons l'égalité des chances dans nos recrutements et nos promotions. Cette diversité des profils crée une véritable richesse culturelle, à l'origine d'échanges, de remises en question et d'ouverture d'esprit bénéfiques aux projets et aux bien-être des collaborateurs. Mais notre diversité est aussi présente dans la pluralité des expertises de nos consultants : métier et technique.

Cette **diversité des compétences proposées à nos clients** nous permet de piloter des projets dans leur globalité, en s'adressant aussi bien à des experts métiers (RH et Finance) que techniques (IT).

Description d'une des valeurs de Scoris.

DÉCOUVREZ NOTRE ADN

POURQUOI REJOINDRE LES ÉQUIPES SQORUS ?

- Bénéficier de nombreux avantages (CE, mutuelle santé et prévoyance de haut niveau, chèque déjeuner, Prime vacance...)
- Rejoindre une entreprise innovante et être formé tout au long de l'année à des solutions d'avenir.
- Profiter d'un management de proximité et de l'accompagnement de mentors pour monter en compétence, être challengé et évoluer.
- Participer à une vie interne riche et fun autour d'événements pour se retrouver et créer du lien (afterwork, kick-off, trimestrielle..).
- Travailler dans une ambiance certifiée Great Place to Work depuis 8 années consécutives.

La notion d'ADN qui revient chez Scoris.

Annexe n°14 : Site internet du cabinet Ithem

Explorer de nouveaux chemins pour façonner un monde plus humain et vertueux, source d'apprentissage et d'engagement pour tous·tes

C'est ainsi que nous avons collectivement formulé la raison d'être de T



Notre conviction : vous proposer une approche durable à impact positif.

Pour cela, nous travaillons à développer l'éco-transformabilité, c'est-à-dire la capacité à se transformer lorsque le changement se présente, en prenant en compte l'impact sur l'écosystème.

Nos 5 lettres incarnent cette raison d'être !



Capture d'écran du site d'ithem montrant leurs convictions

Une Charte Ethique pour nous guider

La Charte Ethique de R■■■■ Group réaffirme notre engagement collectif à promouvoir des valeurs basées sur la **confiance** et le respect entre les salariés, les clients, les fournisseurs, les partenaires et les actionnaires.

Capture d'écran du site d'une industrie automobile parlant de confiance avec les salariés

Annexe n°16 : Site Internet d'une "Adhocracy Culture"

L'avenir est durable

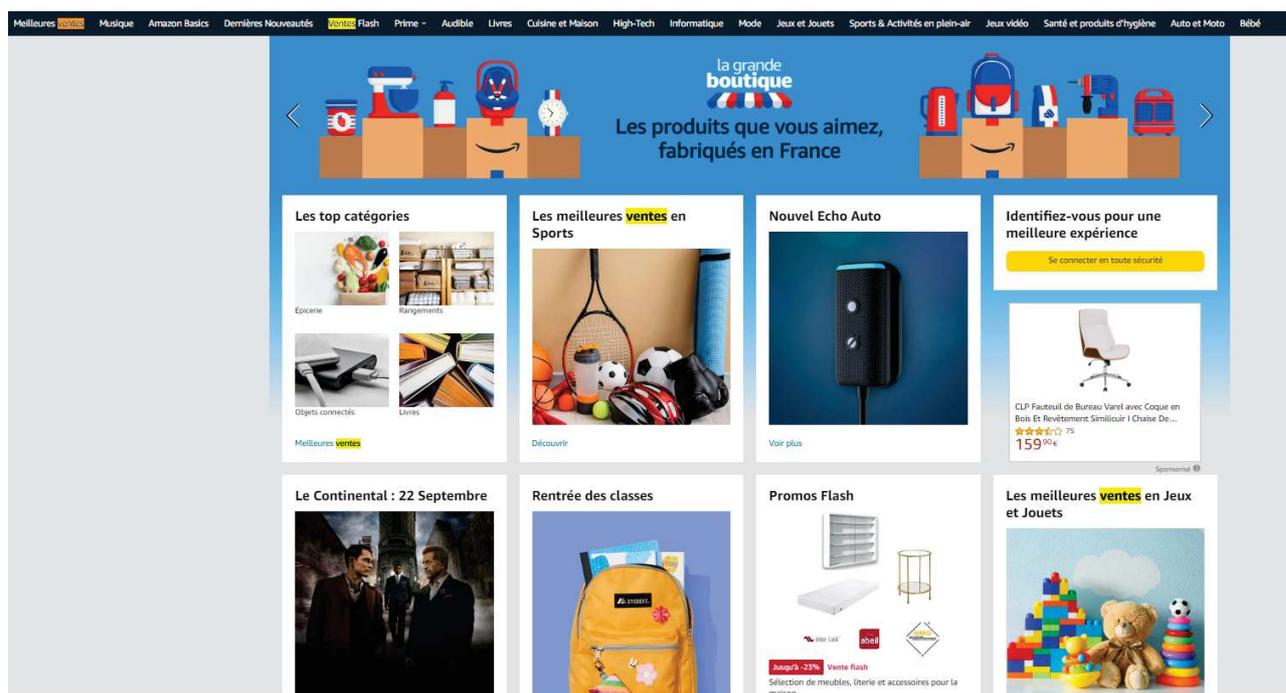
Nous façonnons un monde alimenté par l'énergie solaire, fonctionnant sur batteries et qui se déplace avec des véhicules électriques. Découvrez les plus récentes avancées créées par nos **solutions**, nos employés et notre chaîne logistique.

Découvrez l'impact



Capture d'écran du site web d'une "adhocracy culture" qui mise sur les "solutions".

Annexe n°17 : Site Internet d'une "Market Culture"



Capture d'écran du site web d'une "market culture" qui met en avant ses "ventes".

Annexe n°18 : Site Internet d'une "Clan Culture"



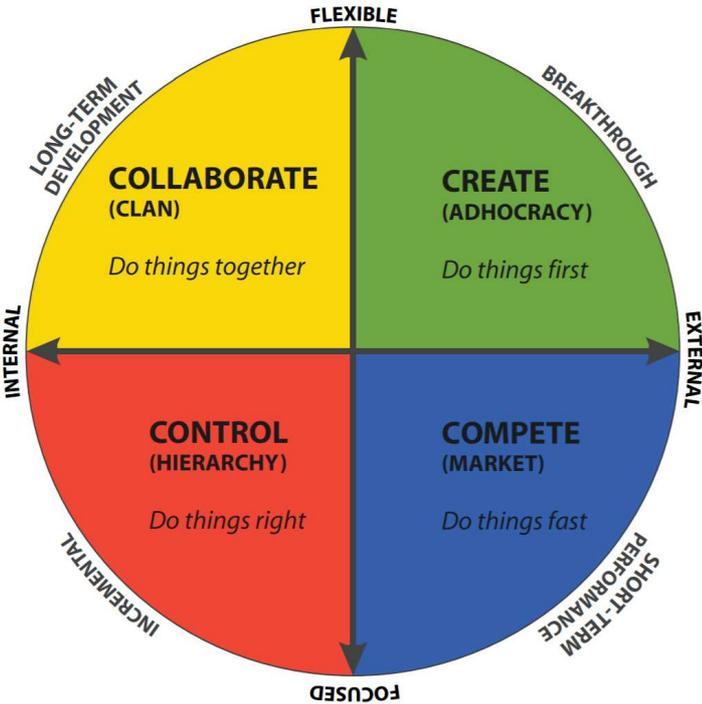
Capture d'écran du site web d'une "adhocracy culture" qui met en avant le "le vivre ensemble" au travail.

Annexe n°19 : Site Internet d'une "Hierarchy Culture"



Capture d'écran du site web d'une "hierarchy culture" qui sublime "l'excellence" de ses produits.

Annexe n°20 : “Competing Values Framework” de K. Cameron et R. Quinn



Competing Values Framework, sous la forme de deux axes imaginés par K. Cameron et R. Quinn

Bibliographie

I) Les cabinets de conseil : la création d'une culture d'entreprise pour l'humain, et influencé par l'humain

Ouvrages

AIM (Olivier). - *Les théories de la surveillance. Du panoptique aux Surveillance Studies*. - Edition : Armand Colin, 2020

BANDURA (Albert). - *Social Learning Theory*. - Edition : Prentice Hall, 1977

D'ALMEIDA (Nicole) et LIBAERT (Thierry).- *La communication interne des entreprises*. - Edition : Dunod, 2010

DETRIE (Philippe) et BOYEZ (Catherine). - *La communication interne au service du management*. - Edition : Editions : Editions Liaisons, 2001

FISCHER (Gustave-Nicolas). - *Psychologie sociale de l'environnement*. - Edition : Dunod, 2011

FIX. *Chief Bullshit Officer*. - Edition : Diateino Eds, 2022

FOUCAULT (Michel). - *Surveiller et punir*. - Edition : Gallimard, 1975

GOFFMAN (Erving). - *La Mise en scène de la vie quotidienne*. - Edition : Les Editions de Minuit, 1973

HANDY (Charles). - *Gods of Management : The Changing Work of Organisations*. - Edition : Souvenir Press Ltd; Main édition, 2009 (réédition 1978)

MINTZBERG (Henry). - *Le pouvoir dans les organisations*. - Edition : Les éditions d'organisation, 1990

MOULTON MARSTON (William). - *Les émotions des gens normaux - Le livre fondateur du modèle des couleurs/DISC*. - Edition : InterEditions, 2022 (réédition 1928)

OUCHI (William). - *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. - Edition : Avon Books, 1993

PETERS (Thomas) et WATERMAN (Robert). - *Le Prix de l'excellence*. - Edition : InterEditions, 1992

SAINSAULIEU (Renaud). - *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. - Paris : FNSP, 1994

SANSOM (William). - *The Contest of Ladies*. - Edition : London Hogarth Press, 1956

SCHEIN (Edgar). - *Organizational Culture and Leadership*. - Edition : Jossey-Bass, 2003 (réédition 1983)

VERRIER (Gilles) et BOURGEOIS (Nicolas). - *Faut-il libérer l'entreprise ?*. - Edition : Dunod, 2016

Articles

BONI-LE GOFF (Isabel). - *À quoi servent les bureaux des cabinets de conseil ? - Genèses*, 2015/2 (n°99). - p 48 - 68

BRILLET (Franck), GARCIA (Jean-François), MONTARGOT (Nathalie). - *Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation - Management & Avenir*, 2016/6 (n°88). - p 105 - 130

CORDELIER (BENOIT) et BREDUILLIEARD (Pauline). - *Publicité verte et greenwashing - Gestion 2000*, 2016/6 (n°30). - p 155 - 131

EL AKREMIE (Asâad), IKRAM NASR (Mohammed), RICHEBE (Nathalie). - *Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues - M@n@gement*, 2014/5 (Vol.17). - p 317 - 345

FRIMOUSSE (Soufyane) et PERETTI (Jean-Marie). - *Raison d'être et responsabilité sociétale - Questions de management*, 2019/4 (n°26). - p 149 - 168

GILBERT (Patrick) et LECESTRE (Antoine). - *Penser le conseil en management - Le Journal des psychologues*, 2008/8 (n°261). - p 68 - 71

HEDDAD (Nadia). - *Espace, Travail et numérique. Le cas du travail en flex office - Espace et temps de l'activité*, (18-2) 2011

HELLER (Thomas) - *Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication - Etudes de la communication*, 2017/2 (n°49). - p 57 - 72

MARISCAL (Vincent). - *Le paradoxe du « langage commun » dans les entreprises : entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail - Langage et Société*, 2016/2 (n°156). - p 13 - 34

PONTIER (Monique) - *Les conditions d'efficacité d'une démarche de marketing interne dans le secteur associatif : Cas d'une association touristique - La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/3-4 (n°255-256). - p 181 - 190

SCHEIN (Edgar). - *Organizational Culture - Sloan School of Management, MI*, 1988

STERN (Patrice). - *Risques et fantasmes du métier de consultant - L'expansion Management Review*, 2014/4 (n°155). - p 98 - 104

Site Internet

Définition du Chonaikai - <https://fr.wikipedia.org/wiki/Ch%C5%8Dnaikai>

2) Attirer le client dans un univers fortement concurrentiel, une différenciation importante mais questionnable

Ouvrages

ARISTOTE. - *Ethique à Nicomaque*. - Edition : Vrin ; *Revised édition*, 1994 (réédition 1837)

CROZIER (Michel). - *La société bloquée*. - Paris, éditions du Seuil, 1995

DUMEZIL (Georges). - *Les dieux souverains des Indo-Européens*. - Edition : Gallimard, 1977

F.DRUCKER (Peter). - *L'Avenir du management*. - Edition : Village Mondial, 2000

MOORE (Mark). - *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. - Edition : Harvard University Press, 1995

SINEK (Simon). - *Commencer par le pourquoi*. - Edition : Performance, 2014

SPINOZA (Baruch). - *Traité théologique-politique*. - Edition : Flammarion, 1960

STERN (Patrice) et SCHOETTL (Jean-Marc). - *La boîte à outils du consultant*. - Edition : Dunod, 2019

Articles

AZOULAY (Nicolas). - *Lucien Karpik, L'économie des singularités, nrf Gallimard - Revue de la régulation*, 3/4, 2008

CAMERON (Kim) et QUINN (Robert). - *A Process for Changing Organizational Culture - Chap 6 in Handbook of Organizational Development*, 2008. - p 429-445

CUGNO (Alain). - *L'essence du compromis - Etudes 2006/5*, p. 627 - 633

DALMAS (Michel) et MACHURET (Jean-Jacques). - *Comment obtenir l'accord d'un client pour un consultant ? Une approche possible par la notion d'obtenance - Questions de Management*, 2018/3 (n°22), p. 53 - 65

- KARPIK (Lucien). - *Éléments de l'économie des singularités - Traité de sociologie économique*, 2013. - p 163 - 206
- KARPIK (Lucien). - *De l'existence et de la portée de l'économie des singularités - Revue française de la sociologie*, 2008/2 (Vol.49). - p 407 - 421
- MASSIERA (Bernard). - *Culture d'entreprise, l'échec d'un concept - Communication* (Vol. 25/2) 2007. - p 131 - 147
- MELEWAR (T.C) et JENKINS (Elizabeth). - *Defining the Corporate Identity Construct - Corp Reputation Rev* 5, 2002. - p 76–90
- MOINGEON (Bertrand) et RAMANANTSOA (Bernard). - *Understanding Corporate Identity: The French School of Thought - European Journal of Marketing* (Vol. 31), 1997. - p 383 - 395
- MORGAN (Robert) et HUNT (Shelby). - *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, (Vol 58, n°53), 1994, p. 20 - 38
- POULFELT (Flemming). - *Ethics for Management Consultants - A European Review* (Vol 6, N°2). - 1997
- PRIMEAU (Patrick) et STIEBER (John). - *Profit maximization: The ethical mandate of business - Journal of Business Ethics*, 1994. - p. 287 - 294
- RICOEUR (Paul). - *Les fondements de l'éthique - Les Cahiers du christianisme social*, 2019. - p 61 - 71
- TASSEL (Julien). - *L'identité d'entreprise. Une fiction ordinaire au service du management - Communication et organisation* , 2013. - p 241 - 252

Sites Internet

Analyse du marché du conseil - Chiffres de OPIIEC - <https://www.opiiec.fr/secteur/21>

Analyse du marché du conseil - Chiffres repris de Syntec Conseil - <https://www.evolution-perspectives.com/fr/kiosk-formation-consulting/le-march%C3%A9-du-conseil-en-france-en-2023-les-chiffres-du-consulting>

Interview Pascal Imbart, Le marché du conseil en France change d'échelle - <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/le-marche-du-conseil-en-france-change-dechelle-1411756>

La théorie de la singularité par Patrick Mathieu - <https://patrickmathieu.net/fr>

Résumé

“Dans quelle mesure le cabinet de conseil souhaite construire et valoriser une différenciation fortement marquée par une culture d’entreprise ?”

Les cabinets de conseil, sujets à développer une culture d’entreprise très marquée. Du site Internet, jusqu’à son fonctionnement interne en passant par les échanges qu’entretiennent ses consultants avec les clients, la culture d’entreprise est un élément invisible mais pourtant très présent dans le quotidien d’un cabinet de conseil. Alors, si le terme “culture d’entreprise” fait écho à un grand nombre de personnes, sa définition, sa construction, sa finalité et ses limites restent encore floues. Dans un cabinet de conseil, Bazerty, dans lequel ce qui s’apparente à la culture d’entreprise, semble très présent, par nos échanges, nos lectures, nos recherches nous allons aller à la rencontre d’un terme bien connu des cabinets de conseil, mais qui reste pourtant inconnu au vu de sa définition qui ne demande qu’à être complété.

Consulting firms are prone to develop a highly pronounced corporate culture. From the website to their internal operations, including the interactions consultants have with clients, corporate culture is an invisible yet very present element in the daily life of a consulting firm. So, while the term "corporate culture" resonates with many people, its definition, construction, purpose, and limits still remain somewhat unclear. In a consulting firm, such as Bazerty, where what resembles corporate culture seems very prevalent, through our discussions, readings, and research, we will delve into a term well-known in consulting firms but which remains unknown due to its definition awaiting completion.

Mots-clés

Culture d’entreprise, singularité, valeurs, marché du conseil, prestation de services, consultants, managérial.