



**HAL**  
open science

# L'effet des stratégies marketing sur la construction identitaire des consultants internes en entreprise

Rayane Oulmane

► **To cite this version:**

Rayane Oulmane. L'effet des stratégies marketing sur la construction identitaire des consultants internes en entreprise. Sciences de l'information et de la communication. 2023. dumas-04344517

**HAL Id: dumas-04344517**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04344517>**

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

# L'effet des stratégies marketing sur la construction identitaire des consultants internes en entreprise

Responsable de la mention information et communication  
Professeur Pascal Froissart

Tuteur universitaire : Aléna Balouzat

Nom, prénom : OULMANE Rayane

Promotion : 2022-2023

Soutenu le : 19/09/2023

Mention du mémoire : Bien

## Remerciements

Tout d'abord je tenais à remercier Grégoire Petit, celui grâce à qui ma réflexion autour du marketing dans le conseil interne a pu émerger, ses nombreux conseils ont été bien utiles. (et merci pour la petite visite des locaux !)

Ensuite, merci à Aléna Balouzat, ma tutrice universitaire, pour son suivi méthodologique et ses apports pour les analyses et la rédaction.

Merci à mes 6 collègues de m'avoir accordé du temps pour que je leur fasse passer un entretien, je ne peux les nommer pour cause de confidentialité, mais je suis sûr qu'ils et qu'elles se reconnaîtront.

Je suis reconnaissant de l'aide et du soutien moral qu'a pu apporter ma famille pendant cet été, particulier, et notamment pour le fameux épisode de la retranscription des entretiens ! (Zahia, Sid-Ali, Samy, Sofia et Hakim)

Des pensées également pour mes quinze camarades de promo 2023, sans qui cette dernière année universitaire au Celsa n'aurait pas eu le même goût ! Je les remercie pour cette belle solidarité, les fous-rire, les heures passées ensemble à travailler les exposés et à partager nos vies en alternance :

Léa/Louise/Tanguy/Foulques/Théo/Adèle/Jules/Gala/Myriam/Jeanne/Marie/PA/Raphaëlle/Bettyna/Ryan

Parlons-en du Celsa. Un énorme merci à Anne-Laure, pour son suivi pédagogique, sa bienveillance et sa douceur tout au long de ces années passées au sein de l'école.

Merci également à Julien Tassel et Robert Philippe Tanguy ainsi qu'à l'ensemble du corps enseignant pour ces riches enseignements et ces opportunités professionnelles.

Enfin, des mots pour ces personnes sans qui je n'aurais pu terminer mon travail, mes proches amis : Joanna, Michel, Louise, Clothilde, Léo, Julien, Mathieu.

## Choix typographiques et rédactionnels – note liminaire

Il est noté à l'attention des lecteurs et lectrices qu'à des fins d'anonymat, le nom de l'entreprise n'est nullement cité. A la place, il sera simplement dit qu'il s'agit d'une banque.

Le terme 'IHC' signifie "*In House Consulting*" et c'est sous ce mot que seront désignés tout au long du mémoire les cabinets de conseil interne.

Pour viser à maintenir autant que possible un regard distancé, le recours à la forme impersonnelle sera d'usage, exception faite dans l'introduction et la conclusion.

L'utilisation de guillemets peut renvoyer à des citations directes - à la fois d'auteurs et de professionnels -, ou à des expressions entendues et jugées pertinentes comme objets d'études dans les différents entretiens.

L'utilisation de l'italique concerne uniquement les locutions étrangères et les titres d'ouvrages, tandis que le gras n'est utilisé que pour mettre en valeur la problématique et les grands titres du mémoire.

Les entretiens menés et les différentes annexes ont également été anonymisés.

## Résumé et mots clés

Dans un contexte où le conseil interne est en plein essor, cette recherche explore l'impact des stratégies marketing sur l'identité professionnelle et le positionnement des consultants internes au sein de leur organisation. Elle met en lumière comment la preuve sociale façonne leur identité en interne (via l'étude de cas du cabinet interne d'une banque). Le rôle du marketing digital est également analysé, notamment à travers le réseautage professionnel et le développement de la marque employeur, pour établir leur légitimité en externe sur le marché du conseil. Le mémoire examine aussi la tension entre l'appartenance à la culture d'entreprise et la nécessité d'indépendance dans leur rôle de consultant soulignant l'importance d'équilibrer ces deux facettes. Le cadre théorique fait le lien entre les stratégies marketing, la construction identitaire, la posture professionnelle, la culture d'entreprise et l'identité de marque. La méthodologie de recherche s'appuie sur des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire (documents internes, fiches emploi, publications LinkedIn, vidéos de présentation, extraits de sites web).

Mots clefs : Conseil Interne, Consultant Interne, posture professionnelle, marketing interne, marketing digital, preuve sociale, identité de marque, culture d'entreprise

Abstract :

In a context where internal consulting is on the rise, this research explores the impact of marketing strategies on the professional identity and positioning of internal consultants within their organization. It sheds light on how social proof shapes their internal identity (via a case study of a French bank's IHC). The role of digital marketing is also analyzed, particularly through professional networking and the development of employer branding, to establish their external legitimacy in the consulting market. The study also examines the tension between belonging to corporate culture and the need for independence in their consulting role, highlighting the importance of balancing these two facets. The theoretical framework connects marketing strategies, identity construction, professional posture, corporate culture, and brand identity. The research methodology relies on semi-structured interviews and document analysis (internal documents, job descriptions, LinkedIn publications, presentation videos, website excerpts).

Keywords : InHouse Consulting, Internal Consulting, Professional Posture, Social Proof, Digital Marketing, Brand Identity, Corporate Culture

# Table des matières

<b>Remerciements.....</b>	<b>2</b>
<b>Choix typographiques et rédactionnels – note liminaire.....</b>	<b>3</b>
<b>Résumé et mots clés.....</b>	<b>4</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>7</b>
<b>I/ La preuve sociale, un outil marketing pour les IHC afin de se forger une identité de marque en interne .....</b>	<b>17</b>
a) Le storytelling.....	18
b) La mobilité interne et le développement des carrières comme moyen marketing pour attirer des talents.....	25
c) La relation des consultants internes avec le système-client.....	31
<b>II/ Le marketing digital, comme levier pour construire une identité de marque à l’externe.....</b>	<b>38</b>
a) Le réseautage avec les pairs .....	40
b) Le peaufinage de la marque employeur .....	48
c) L’expertise par la preuve sociale.....	59
<b>III/ Le consultant interne doit trouver le juste équilibre dans sa posture entre appropriation de la culture d’entreprise et fournisseur de prestations de conseil .....</b>	<b>64</b>
a) Un vocabulaire propre et des rituels au sein du cabinet de la banque, signes d'une culture singulière.....	65
b) Les enjeux de neutralité et de construction identitaire .....	74
<b>Conclusion .....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>87</b>
Ouvrages.....	87
Thèses et Mémoires .....	87
Sitographie .....	88
Vidéographie .....	88
<b>Annexes.....</b>	<b>89</b>
Annexe 1 : Pages de présentation de l’IHC sur l’intranet de la banque .....	91
Annexe 2 : Offre de services de l’IHC.....	92
Annexe 3 : Fiche métier Consulting Interne - Crédit Agricole CIB .....	93
Annexe 4 : Publications LinkedIn .....	94
4.1) Section de présentation de l’AFCl .....	94
4.2) J-15 Convention AFCl 2023 .....	95
4.3) SNCF Consulting : présentation à l’Etat major des armées.....	95
4.4) SNCF Consulting, membre de l’AFCl.....	96
Annexe 5 : Fiches de Poste Consulting Interne Allianz .....	97
Annexe 6 : Sites web .....	99
6.1 : SNCF Consulting :.....	99
6.2 : DITP .....	100
Annexe 7 : Vidéos de présentation des IHC.....	101
7.1 : Les Coulisses de la Transfo’ DITP .....	101

7.2 : Vis mon job de Consulting SG Consulting.....	102
Annexe 7.5 : extraits de sites web .....	104
7.5.a) Newsletter AFCl.....	104
7.5.b) : Boîte à outils DITP .....	106
Annexe 8 : Règles de vie du cabinet .....	108
Annexe 9 : Valeurs et blason du cabinet .....	109
Annexe 10 : Atouts et objectifs collectifs de l'IHC .....	110
Annexe 11 : Extrait du Board Klaxoon du Management Visuel.....	111
Annexe 12 : Préambule programme de formation conseil interne.....	112
Annexes 13 : Entretiens semi-directifs retranscrits.....	113
Annexe 13.1 : entretien 01 avec F.....	114
Annexe 13.2 : entretien 02 avec E.....	119
Annexe 13.3 : entretien 03 avec A. ....	125
Annexe 13.4 : entretien 04 avec L.....	132
Annexe 13.5 entretien 05 avec C. ....	137
Annexe 13.6 : entretien 06 avec A.B .....	142

Dans un contexte où le monde des affaires est marqué par des scandales et des controverses, l'Affaire McKinsey a ébranlé l'industrie du conseil en soulignant les risques et les conflits d'intérêts potentiels liés à l'appel à outrance des cabinets de conseil externes<sup>1</sup>. Cette affaire a remis en exergue les besoins d'internalisation des prestations pour les entreprises et a incité à repenser leur approche en matière de conseil en cherchant des alternatives plus transparentes et maîtrisées, donnant ainsi un coup de boost au mouvement d'internalisation des prestations de conseil (mouvement qui est aussi monté en flèche après la crise financière de 2008).

Cette pratique aurait connu ses débuts dans les années 1960-1970, d'abord aux Etats Unis puis en Allemagne où de grandes entreprises comme Siemens, Bosch, ou encore BMW se sont dotés de structures de conseil interne leur offrant une nouvelle approche pour répondre à leurs défis stratégiques et opérationnels. Progressivement, ce mouvement a traversé les frontières et a trouvé un écho en France, avec des entités telles que SG Consulting, La Poste Conseil, Orange Consulting, ou même SNCF Consulting. Pour citer Philippe Minssen et Gérard Tresanini : *“La création de ces structures internes de conseil répond à la fois à des enjeux économiques et sociaux, elle permet en effet de réduire certains coûts, tout en améliorant la gestion des ressources humaines”*.<sup>2</sup> Le conseil interne peut aussi offrir aux entreprises des avantages tels que la connaissance approfondie de l'organisation, la compréhension des enjeux spécifiques de l'entreprise, ou encore la disponibilité constante des consultants internes.

De plus, le développement des compétences internes en matière de conseil permet de renforcer la capacité de l'organisation à gérer les problèmes et à mettre en œuvre des changements de manière continue. Les consultants internes peuvent être impliqués dès le début des projets et travailler en étroite collaboration avec les

---

<sup>1</sup><https://www.20minutes.fr/justice/4014885-20221214-affaire-mckinsey-enquetes-polemiques-entourent-cabinet-conseils>

<sup>2</sup> MINSSSEN Philippe, TRESANINI Gérard, « Dossier 33. Consulting interne », dans : David Autissier éd., Consulting au quotidien. 200 fiches. Paris, Dunod, « Pratiques en Or », 2014, p. 664-682. <https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/consulting-au-quotidien--9782100716258-page-664.htm>



directions internes pour résoudre les problématiques de manière plus efficace et durable, ils ont la possibilité ainsi de suivre l'avancement du projet, de sa conception, à sa mise en œuvre suivi des ajustements et service après-vente.

Comme vu quelques lignes plus haut, le conseil interne apporte une rationalisation des coûts en évitant les doublons de missions ou de mandats ; lorsque les structures internes réalisent des bénéfices, l'entreprise à laquelle la structure appartient est doublement bénéficiaire, d'un point de vue financier et d'un point de vue des avancées que permettent la prestation.

Une des dimensions, et pas des moindres, qui justifie l'internalisation de l'activité conseil dans les entreprises est celle de la confidentialité des données et l'amélioration de la sécurité. En effet, lorsque certains projets sont d'ordre confidentiels et sensibles, une structure interne limite le risque de fuite d'informations et offre plus de garantie (le cas le plus illustrant est celui de la DITP, direction interministerielle de la transformation publique, qui pilote le programme de transformation publique du Gouvernement). Se crée alors une culture du secret, du respect de la confidentialité des données.

Enfin, détenir une structure de conseil interne, c'est avoir l'opportunité de créer un vivier de talents, une réserve de profils divers et variés, tous capables d'évoluer au sein du Groupe plus tard, ce qui favorise la mobilité interne, la rétention des talents et la gestion des carrières (notamment celle des séniors), un grand enjeu RH.

J'ai réalisé mon année d'apprentissage au sein d'un cabinet de conseil interne (ou IHC : *In House Consulting*) d'une banque. J'ai fait ce choix professionnel afin d'en savoir plus sur une profession encore sombre et méconnue aujourd'hui et de confirmer mon intuition de départ : le conseil interne est une branche du conseil qui se développe et prend de l'ampleur d'année en année.

Dans le cadre de mes recherches exploratoires sur mon thème, j'ai naturellement eu comme point de départ l'envie de creuser les différences entre conseil interne et conseil externe, je me suis rapidement rendu compte qu'au final, il n'y en avait pas tant que ça (les méthodes restent les mêmes) et qu'il fallait approfondir la question pour une analyse, cela m'a amené à m'interroger dans un premier temps sur la posture du

consultant interne en entreprise. Ce qui m'a aidé dans un second temps à sélectionner un angle plus précis à mon sujet, c'est un cours sur le marketing dans le conseil, dispensé dans le cadre de la formation du master. J'ai voulu donc creuser les liens entre techniques de marketing et conseil interne, ce qui se passe derrière ce phénomène de vente, comment les consultants internes parlent d'eux et de leurs activités, tant en interne qu'en externe, ce que ça en dit sur la pratique de ce métier, sur la construction identitaire des consultants internes.

Pour ce faire, quelques définitions de concepts s'imposent afin d'éclaircir mes futurs propos et avant d'exposer ma problématique. Pour traiter également ma première idée autour de la posture du consultant interne, j'ai effectué quelques recherches sur la posture professionnelle. Les sociologues Boussard, Demazière et Milburn dans leur ouvrage *L'injonction au professionnalisme*<sup>3</sup>, postulent que l'intégration de la posture professionnelle se réalise à travers des processus complexes de différenciation professionnelle. Cela signifie que les acteurs professionnels partagent une norme commune qui comprend des représentations professionnelles, principalement axées sur la justification des pratiques, mais qui jouent également un rôle dans la construction de l'identité professionnelle et la formation des connaissances propres à la profession. Ainsi en d'autres termes, la posture professionnelle n'est pas simplement une apparence ou une façade, mais elle résulte d'un processus de construction sociale et collective au sein de la profession. Les professionnels s'alignent sur des normes et des valeurs partagées, et ces normes servent à justifier leurs actions et à définir leur identité en tant que membres de la profession.

La construction de la posture professionnelle implique également la consolidation de connaissances communes, qui sont essentielles pour exercer efficacement le métier et répondre aux attentes du milieu professionnel.

---

<sup>3</sup> Mulin, Thierry. « Posture professionnelle », Anne Jorro éd., Dictionnaire des concepts de la professionnalisation. De Boeck Supérieur, 2022, pp. 311-314. <https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/dictionnaire-des-concepts-de-la-professionnalisation--9782807340534-page-311.htm>

Pour reprendre Philippe Minssen et Gérard Tresanini : *“Le conseil interne ne se décrète pas, c'est une posture dans laquelle l'humilité est un atout.”*<sup>4</sup>

Ils retiennent cinq aptitudes clés : la relation de confiance avec le client, l'écoute active, la prise de recul, savoir gérer les jeux politiques et la force de proposition. Ces soft-skills constituent la boîte à outils du consultant interne.

Un autre concept qu'il me semble judicieux de définir et de déconstruire dans le cadre de mon sujet est celui de l'identité professionnelle. Les définitions apportées par deux sociologues français ont notamment servi de base d'appui. Il s'agit d'une part de Renaud Sainsaulieu et de l'autre de Claude Dubar.

Selon Sainsaulieu, l'identité professionnelle est un processus complexe résultant des interactions entre l'individu, l'organisation et le contexte social<sup>5</sup>. Il considère que l'identité professionnelle est influencée par trois dimensions principales :

La dimension sociale : L'identité professionnelle est construite en relation avec les autres membres de l'organisation, les collègues, les supérieurs hiérarchiques, les clients, etc. Les interactions sociales, les normes et les valeurs partagées au sein de la profession ou de l'organisation contribuent à façonner l'identité professionnelle de l'individu.

La dimension cognitive : L'identité professionnelle est également liée aux connaissances, aux compétences et aux représentations mentales que l'individu développe dans son domaine professionnel. L'individu construit une image de soi en tant que professionnel compétent et légitime, en accord avec les exigences de son métier.

La dimension affective : L'identité professionnelle est en partie basée sur les émotions et les sentiments que l'individu associe à son travail. Les sentiments de fierté, d'appartenance, de satisfaction ou d'engagement envers la profession ou l'organisation contribuent à la formation de l'identité professionnelle.

---

<sup>4</sup> MINSEN Philippe, TRESANINI Gérard, « Dossier 33. Consulting interne », dans : David Autissier éd., Consulting au quotidien. 200 fiches. Paris, Dunod, « Pratiques en Or », 2014, p. 664-682. <https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/consulting-au-quotidien--9782100716258-page-664.htm>

<sup>5</sup> SAINSAULIEU Renaud, L'identité au travail. Presses de Sciences Po, « Références », 2019, <https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/l-identite-au-travail--9782724624502.htm>

Claude Dubar, lui, considère que l'identité professionnelle est une construction sociale qui émerge des interactions entre l'individu, les autres acteurs professionnels et les institutions<sup>6</sup>. Elle est influencée par les processus de socialisation professionnelle et les interactions sociales. Elle implique une reconnaissance sociale et une intégration dans un métier ou une profession spécifique. Elle est façonnée par les normes, les valeurs et les trajectoires individuelles.

Si Sainsaulieu se concentre davantage sur les dimensions individuelles et l'appartenance collective, Dubar met en avant les dimensions sociales et les processus de socialisation professionnelle. Une approche intégrative combinant les aspects individuels et collectifs de l'identité professionnelle des consultants internes, en mettant en évidence à la fois les expériences individuelles et les processus de socialisation professionnelle sera privilégiée.

En sciences sociales, plusieurs auteurs ont étudié et théorisé le concept de marketing. Dans le cadre de mon sujet, je me suis principalement concentré sur les apports et la vision de deux auteurs : Philip Kotler, professeur américain de stratégie marketing et Jean-Noël Kapferer, professeur français, tous deux reconnus comme spécialistes en marketing et communication.

Dans son ouvrage *Principes de Marketing*, Kotler définit le marketing comme "l'activité humaine dirigée vers la satisfaction des besoins et des désirs par le processus d'échange". Selon lui, le marketing est une discipline qui englobe la compréhension des marchés, la création de valeur pour les clients, la gestion des relations avec les clients et la réalisation des objectifs organisationnels.

De l'autre côté, Kapferer, lui, est un spécialiste du branding et de la gestion de marque ; le marketing revêt une dimension fondamentale dans la construction et la gestion des marques, il considère qu'il ne se limite pas à une simple stratégie de communication, mais englobe l'ensemble des actions visant à créer et à développer une marque forte et distincte. Dans son livre "Les marques, capital de l'entreprise", il explore les différents aspects du branding et propose une approche holistique du marketing axée sur la construction et la gestion des marques.

---

<sup>6</sup> Claude Dubar, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991, 278 p

Dans le contexte des IHC, cela peut se traduire par la création d'une identité forte et singulière qui reflète les valeurs et l'expertise de l'équipe interne de conseil, renforçant ainsi sa légitimité auprès des clients internes.

Dès lors, le marketing peut être utilisé pour promouvoir les services offerts par le cabinet interne, renforcer l'image de marque et façonner l'identité professionnelle des consultants internes. Ce qu'on appelle le marketing interne consiste à appliquer des principes et des techniques de marketing à l'intérieur de l'organisation, en se concentrant sur la communication, la promotion et la valorisation des services offerts. Le terme marketing faisant ici référence à un ensemble d'activités et de processus visant à comprendre, créer, communiquer et fournir de la valeur aux clients d'une organisation, dans le but de satisfaire leurs besoins et de réaliser des objectifs commerciaux, cela implique l'identification des besoins et des désirs des clients, le développement de produits ou services répondant à ces besoins, la mise en place de stratégies de communication et de promotion pour atteindre les clients cibles, ainsi que la gestion des relations avec les clients pour assurer leur fidélité et leur satisfaction. Une approche humaine du marketing, telle que prônée par Kotler, met l'accent sur la compréhension des besoins et des attentes des clients internes. Cela implique une analyse approfondie des problématiques et des enjeux spécifiques de l'organisation, ainsi qu'une écoute active et une relation de confiance avec les clients internes. Les consultants internes doivent adopter une posture orientée vers le service et être à l'écoute des besoins des clients pour leur offrir des solutions sur mesure. Cette approche humaine favorise la satisfaction des clients internes et contribue à renforcer la légitimité et la crédibilité des consultants internes au sein de l'organisation.

D'autre part, la dimension du branding, telle qu'explorée par Kapferer, joue également un rôle crucial dans le marketing interne des cabinets. Le branding consiste à développer et à gérer une marque forte et distincte, qui incarne l'identité et les valeurs du cabinet interne. Il s'agit de créer une image positive et cohérente du cabinet interne dans l'esprit des collaborateurs internes. Le branding permet de différencier le cabinet interne des autres entités de l'organisation et de renforcer son positionnement en tant qu'acteur clé dans la fourniture de prestations de conseil.

Une marque forte permet également d'attirer et de fidéliser les talents en interne, en créant une identité professionnelle attractive et en offrant des opportunités de développement de carrière.

Ainsi, l'approche humaine du marketing selon Kotler et l'importance accordée au branding selon Kapferer convergent dans le contexte du conseil interne. Les consultants internes doivent adopter une approche humaine et orientée client, en se concentrant sur la satisfaction des besoins des clients internes. Parallèlement, ils doivent également développer une marque forte et cohérente, qui renforce leur identité professionnelle et leur positionnement en tant qu'experts internes de confiance. En combinant ces deux approches, les cabinets internes peuvent créer une dynamique positive où le marketing interne contribue à façonner l'identité professionnelle des consultants internes, à renforcer leur positionnement au sein de l'organisation et à créer de la valeur pour les clients internes. Cela permet d'établir des relations durables et fructueuses entre les consultants internes et leurs clients, en favorisant la confiance, la collaboration et la réussite mutuelle.

Ce cheminement de pensée m'a amené à formuler la question de recherche qui suit :

***Dans quelle mesure la mise en œuvre de stratégies marketing peut-elle façonner l'identité professionnelle et le positionnement des consultants internes en entreprise ?***

Cette problématique soulève plusieurs questions fondamentales. Comment le marketing interne peut-il contribuer à la construction d'une identité professionnelle forte pour les consultants internes, quels sont les outils et les techniques de marketing utilisés par les cabinets internes pour renforcer leur image et leur positionnement, en interne au sein de l'organisation, et en externe. Quels sont les enjeux liés à l'identité professionnelle des consultants internes dans un contexte de marketing interne.

Pour ma première hypothèse, je pars du postulat que la preuve sociale serait un outil marketing pour les IHC et cela leur permet de se forger une identité de marque en interne, au sein de l'organisation. Cette hypothèse suppose alors que les IHC utilisent des techniques de preuve sociale, telles que le storytelling, pour renforcer leur image et leur légitimité auprès des collaborateurs internes et des différentes directions. Le storytelling peut être utilisé à travers des supports de communication internes tels que l'intranet, les réseaux sociaux d'entreprise, les offres de services de l'IHC, des brochures, ou encore le bouche-à-oreille. J'explore dans ce cadre aussi, la relation particulière entre d'un côté le système consultant et de l'autre le système client, les rapports entretenus avec les différentes directions, la signification derrière le terme 'client' (client interne), ce que ça nous dit de la posture à adopter.

Mon hypothèse suivante serait que le marketing digital est un levier permettant aux IHC de se construire une identité professionnelle à l'externe. Cette hypothèse suggère que les IHC exploitent ce que peut nous offrir les différentes possibilités du digital, tels que les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn ou encore la création d'un site web, ce qui découle sur une forte marque employeur. Pour des enjeux de recrutement, on peut citer aussi des fiches de poste attractives et des vidéos pour attirer des talents et promouvoir leur expertise. Certaines IHC, grâce à leur degré de séniorité et maturité ont besoin de rayonner et faire entendre parler d'elles, d'où la forte présence digitale et voire même pour certaines la réalisation de missions de conseil, facturées, pour d'autres entités, c'est le cas par exemple de Société Générale Consulting ou Orange Consulting, qui combinent missions pour les maisons mère et missions pour les clients externes.

Ma dernière hypothèse se concentre plus précisément sur le consultant interne. Le consultant interne devrait trouver le juste équilibre dans sa posture entre appartenance/appropriation de la culture d'entreprise et fournisseur de prestations de conseil. Est soulevée ici l'importance pour les consultants internes de développer une identité professionnelle qui leur permette de s'adapter à la culture d'entreprise tout en maintenant leur indépendance et leur neutralité en tant que conseillers internes, critère primordial pour la pérennité d'une bonne IHC.

Pour mener à bien mon étude et explorer les différentes dimensions du marketing interne dans le contexte du conseil interne, j'ai mis en place une méthodologie de

recherche comprenant plusieurs étapes et techniques d'analyse. Mon corpus de recherche se compose de divers éléments, tels que des entretiens semi-directifs avec des consultants de l'IHC de la banque, des analyses sémiologiques de contenus, ainsi que l'analyse de documents et supports de communication.

Dans un premier temps, j'ai réalisé six entretiens semi-directifs avec des consultants internes de l'IHC de la banque. Ces entretiens ont été structurés autour de questions visant à comprendre leur perception du conseil interne, de la posture professionnelle, des techniques marketing et communicationnelles utilisées (ou non) pour faire savoir son travail et créer de la valeur, des rapports aux clients. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits en annexe afin d'analyser en profondeur les réponses des participants (anonymisés également).

En complément des entretiens, j'ai effectué des analyses sémiologiques de contenus. J'ai sélectionné plusieurs supports de communication pertinents pour l'étude, tels qu'un extrait de la page de l'IHC sur l'intranet de la banque, afin d'analyser comment elle est présentée et mise en avant. La fiche métier de consultant interne du Crédit Agricole CIB. Le site internet de SNCF Consulting, la page LinkedIn de SNCF Consulting, ainsi que celle de l'AFCI (Association Française du Conseil Interne) et du Groupe Les Mousquetaires.

J'ai également inclus dans mon corpus trois vidéos de présentation, celle de Société Générale Consulting, de la DITP (Direction Interministérielle de la Transformation Publique) et de SNCF Consulting. J'ai également regardé trois fiches de poste afin de traiter du sujet du recrutement des talents. Ces analyses sémiologiques ont permis d'explorer les messages, les symboles et les valeurs véhiculés par ces supports de communication, et de comprendre comment ils contribuent à façonner l'identité professionnelle et le positionnement des consultants internes.

Par ailleurs, j'ai également procédé à l'analyse de l'offre de service de l'IHC de la banque, ainsi que de trois documents internes présentant les valeurs, les règles de vie, les objectifs et les atouts de l'IHC. Cela a permis de comprendre comment l'IHC se positionne en interne, quelles sont ses spécificités et ses arguments de vente, ainsi que les messages qu'elle souhaite transmettre aux collaborateurs internes.



L'ensemble de ces données, collectées à travers les entretiens, les analyses sémiologiques et l'analyse documentaire, seront analysées de manière croisée et complémentaire. Je vais utiliser une approche qualitative pour analyser les discours des participants et les messages véhiculés par les différents supports de communication. Je vais également recourir à des techniques d'analyse thématique pour identifier les principaux thèmes et concepts émergents.

Une bibliographie issue des sciences de l'information et de la communication ainsi que de la sociologie des organisations vient compléter mes études et donner du relief au corpus. Mon plan ainsi constitué de trois parties, répondra à chacune des hypothèses explicitées plus haut.

## **I/ La preuve sociale, un outil marketing pour les IHC afin de se forger une identité de marque en interne**

Cette première partie se veut étudier les techniques marketing utilisées par les IHC au sein de l'entreprise. Pour cela, un zoom est établi sur l'IHC de la banque. Après avoir décortiqué la notion de storytelling et son application dans les différents supports de communication au sein de la banque, un approfondissement concernant les enjeux RH, et notamment la mobilité interne, sera fait, celle-ci est en effet un bon argument afin d'attirer les talents au sein de l'IHC. Pour clôturer cette partie, un décryptage de la relation entre les consultants internes et les clients est proposé, en d'autres termes, les rapports entre d'un côté, le système-consultants et de l'autre le système-clients, les acquéreurs et fournisseurs de prestations de conseil. Le point commun entre ces éléments est un concept tiré de la psychologie sociale, la preuve sociale. Avant d'entamer et afin de mieux comprendre la suite de l'étude, il est judicieux de définir ce terme.

La preuve sociale est un processus psychologique et social utilisé pour influencer le comportement des consommateurs en communiquant une image positive et crédible d'une entreprise ou d'un produit. Elle repose sur l'idée que les choix des uns influencent les choix des autres, poussant ces derniers à se conformer aux normes ou aux attentes de la société. Dans le contexte des IHC, la preuve sociale joue un rôle essentiel dans la construction de leur identité de marque et leur crédibilité au sein de l'organisation.

## a) Le storytelling

Lorsque les consultants internes utilisent des techniques de storytelling dans leurs communications, ils cherchent à créer une perception positive et crédible de leur travail et de leur expertise auprès des collaborateurs internes. Le storytelling permet de donner vie aux expériences vécues par les consultants internes, en mettant en avant des cas concrets où ils ont apporté une réelle valeur ajoutée à l'entreprise.

Le storytelling, en tant que concept et pratique marketing, est défini par de nombreux auteurs comme une méthode narrative permettant de transmettre des informations et des valeurs de manière émotionnelle et engageante (Brown, 2018; Berger, 2014). Il peut créer une connexion émotionnelle entre la marque et le consommateur, en mettant en avant des récits authentiques et attrayants. En outre, il peut être employé par les consultants de manière stratégique pour renforcer leur image et leur légitimité en interne, au sein de l'organisation. Cette utilisation repose sur l'hypothèse selon laquelle les IHC recourent à des techniques de preuve sociale pour asseoir leur crédibilité et leur expertise auprès des collaborateurs internes et des différentes directions. Afin d'approfondir cette hypothèse, il convient d'explorer les différentes applications du storytelling dans les productions de contenus au sein de la banque ainsi que des extraits d'entretiens menés avec des consultants internes sur cette thématique.

Pour cela l'approche de la sémiologie narrative est privilégiée, elle permet de décortiquer la structure et le sens des récits. Dans le champ de l'information et de la communication, on peut appréhender les discours organisationnels en tant que récit. Selon Errecart, si les organisations constituent des univers de sens, elles peuvent être qualifiées de 'machines sémiotiques' à cause de leur incessante production de sens et de textualités, à l'intérieur comme vers l'extérieur. Par extension, on peut les voir comme des lieux de production de discours, relevant d'un genre particulier, le genre narratif.

On considérera pour les prochaines analyses les productions de l'IHC comme étant des récits narratifs. Comme l'affirme Nicole D'Almeida, les récits servent à penser

l'organisation elle-même, à comprendre les interactions qui se déroulent en son sein, à éclairer le processus de reproduction des représentations ou inversement à accompagner le processus de changement.

L'un des moyens les plus pertinents pour chaque direction de l'entreprise de se faire connaître, de partager sa mission, ses objectifs et les services offerts est de se présenter sur l'intranet de l'entreprise. L'intranet, en tant que plateforme numérique interne, constitue un espace dédié où chaque direction peut mettre en lumière son rôle clé au sein de l'organisation et interagir directement avec le personnel.

Au sein de cette riche mosaïque organisationnelle, l'attention se portera sur la présentation des services de l'IHC sur l'intranet de la banque, l'objectif est de démontrer comment cette approche narrative contribue à mettre en avant la direction, à renforcer les liens avec les différentes parties prenantes et à promouvoir une culture d'innovation et de collaboration au sein de l'organisation. L'offre de service du cabinet sera également décortiquée.

En arrivant sur la page dédiée à l'IHC sur l'intranet de la banque, dès les premières lignes, le texte introductif de présentation se distingue par son ton confiant et assertif, cherchant à capter l'attention des lecteurs en affirmant la valeur de l'équipe. L'utilisation de l'expression 'orientés clients' suggère que l'équipe est dédiée à répondre aux besoins des différentes directions au sein de la banque. Le style narratif repose également sur l'utilisation de termes forts et d'expressions assez évocatrices, tels que 'expertise', 'méthodologie de travail réellement innovante' ou encore 'leviers d'activation'.<sup>7</sup>

Ces termes sont soigneusement choisis pour communiquer une image dynamique et compétente, tout en suscitant l'intérêt du lecteur. Le texte ne se contente pas de décrire les services de l'IHC, il les qualifie également, suggérant ainsi une excellence opérationnelle et une volonté d'aller au-delà des attentes. Le récit énumère plusieurs leviers d'activation utilisés par l'IHC pour permettre aux différentes directions de piloter efficacement leur chaîne de transformation. Les mots comme "idée originelle",

---

<sup>7</sup> [Voir Annexe 1 : Page Intranet de l'iIHC](#)

"réalisation d'objectifs tangibles" et "créer des prototypes de solutions" créent une impression d'efficacité et d'impact.

La structuration du texte en sections distinctes renforce la clarté du message et facilite la compréhension. Chaque paragraphe est dédié à un aspect spécifique des services offerts, ce qui permet au lecteur de rapidement saisir les domaines d'intervention de l'équipe. L'utilisation de puces pour énumérer les leviers d'activation et les missions accomplies renforce également la lisibilité du texte, attirant l'attention sur les points clés.

Si on pousse un peu plus loin, l'analyse peut révéler également l'utilisation stratégique de certains signifiants et signifiés renforçant l'image de l'IHC. Par exemple, l'expression "Depuis l'idée originelle, jusqu'à la réalisation d'objectifs tangibles" suggère un processus de transformation complet et concret, mettant l'accent sur la capacité du cabinet à accompagner chaque étape du projet. De même, l'utilisation du terme "ADN de la banque" souligne la connaissance approfondie de l'entreprise par l'IHC, renforçant ainsi son positionnement en tant qu'acteur interne clé.

De plus, les chiffres et les statistiques dans la section "Le Conseil Interne en chiffres", font partie intégrante d'une stratégie narrative. Ces données objectives, telles que le nombre de missions menées chaque année et le NPS élevé, renforcent la crédibilité des consultants et lui confèrent une dimension quantifiable. Les lecteurs seraient donc davantage enclins à faire confiance à une équipe dont l'efficacité est soutenue par des résultats tangibles, c'est un des effets de la preuve sociale.

Outre la page de présentation de l'IHC sur l'intranet, l'offre de services du cabinet peut s'avérer également riche en éléments<sup>8</sup>. Le responsable du pôle conseil de l'IHC reçu en entretien, A.B, définit l'offre de service ainsi : *"C'est un ensemble de slides qui a pour principal objectif de donner de la visibilité à notre offre, à notre activité, notamment parce que les directeurs, nos clients, ne sont pas toujours au courant,. ils ne connaissent pas forcément ce que fait le conseil, à quoi sert un consultant en stratégie, transformation, etc. Du coup nous, on a packagé des offres en disant voilà, ce qu'on*

---

<sup>8</sup> [Voir Annexe 2 Offre de services de l'IHC](#)

*sait faire, voilà ce qu'on peut faire. On l'a déjà fait dans tel endroit, soit en dehors de la banque, soit à l'intérieur. Et comme ça, ça leur donne matière à penser.”<sup>9</sup>*

Il est, tout au long de l'offre, proposé un accompagnement sur mesure en fonction des besoins et problématiques rencontrés par les différentes directions de la banque. L'utilisation du terme "accompagnement" suggère une approche empathique et collaborative, où l'IHC se positionne comme un partenaire de confiance prêt à soutenir les équipes dans leur transformation et leur performance opérationnelle. Ce récit met l'accent sur la relation de confiance et de proximité entre l'IHC et les autres directions, renforçant ainsi son identité en tant que conseil interne bienveillant.

Le storytelling est également utilisé pour mettre en évidence l'avantage compétitif de l'IHC, qui réside dans le fait qu'il est à la fois "consultant et interne à la banque". Cette combinaison unique est mise en avant pour souligner la valeur ajoutée que l'IHC apporte aux projets et aux missions. Le récit renforce l'idée que l'IHC comprend parfaitement l'environnement interne de la banque, ce qui lui permet de proposer des solutions sur mesure, adaptées aux besoins spécifiques de l'organisation.

L'IHC adopte une approche narrative clairement structurée pour décrire son processus d'accompagnement, de la phase d'idéation à l'amélioration continue. Chaque étape est présentée comme une étape d'un voyage narratif, avec un début, un développement et une résolution. Le récit souligne l'importance d'accompagner les projets dès leur genèse ("de l'idée.. avant projet") jusqu'à leur aboutissement et leur impact positif ("à la concrétisation des bénéfices.. à l'amélioration continue").

Le récit met également en avant l'importance de l'accompagnement culturel et méthodologique de l'IHC. Cette approche souligne que l'IHC ne se limite pas seulement à fournir des solutions concrètes, mais s'engage également à travailler sur les pratiques et les cultures de l'organisation. L'utilisation d'actions verbales telles que "concevoir," "sensibiliser," "former," "accompagner," et "améliorer en continu" met en évidence l'implication active de l'équipe dans le changement et l'amélioration continue des méthodologies et des pratiques.

---

<sup>9</sup> [Voir entretien 6 A.B annexe 13.6](#)

Ainsi, l'offre de service de l'IHC utilise habilement le storytelling, ce qui contribue à la construction d'une identité de marque forte au sein de l'organisation. Ils se présentent comme des partenaires fiables, capables de résoudre les problématiques des différentes directions grâce aux expertises, aux approches méthodologiques innovantes et à la connaissance approfondie de la banque. Le récit bien structuré, décrivant un parcours narratif de bout en bout, renforce l'image d'une équipe dévouée à accompagner les projets de l'idée à l'amélioration continue.

L'offre de service met en évidence un avantage compétitif unique, en tant que consultants internes à la banque, ce qui contribue à renforcer son identité en tant qu'acteur incontournable de la transformation et de la performance opérationnelle. Pour citer encore une fois A.B : *“On veut accompagner la banque sur l'ensemble de la chaîne de transformation, donc de la stratégie, en passant par l'organisation, la transformation, l'innovation, la conduite du changement à l'excellence opérationnelle. Finalement, un peu tous les streams, toutes les problématiques de la transfo. On a des consultants pour ça qui sont polyvalents, qui sont un peu couteau suisse et on va proposer des solutions sur mesure. C'est-à-dire que pour toute problématique que peut avoir un membre du Comex ou un directeur, nous on va lui proposer une solution, si c'est possible, sur mesure derrière, quel que soit le problème, on est là, on peut aider.”*

<sup>10</sup>

L'évocation par A.B. d'accompagner la banque "sur l'ensemble de la chaîne de transformation" est révélatrice de l'ambition et de l'étendue du rôle envisagé pour l'IHC. Ce discours dépasse le cadre traditionnel du conseil. Il s'agit de positionner l'IHC non seulement comme un acteur clé de la transformation, mais aussi comme un partenaire incontournable à chaque étape du processus. En insistant sur la variété des "streams" et des "problématiques de la transfo", A.B. montre qu'ils ne sont pas cantonnés à un rôle de niche, mais ont une portée globale et 360°.

---

<sup>10</sup> [Ibid](#)

La métaphore du couteau suisse est particulièrement éloquente. Elle véhicule une image d'outil multifonctionnel, capable de répondre à une multitude de besoins avec efficacité et précision. Dans le contexte de la banque, où les enjeux sont complexes et les problématiques diversifiées, posséder un couteau suisse comme l'IHC est un atout considérable.

La notion de solutions sur mesure est également cruciale. Elle suggère que l'IHC est capable d'une grande flexibilité et d'une écoute attentive des besoins spécifiques de chaque membre ou direction de la banque. Dans un univers bancaire en perpétuelle mutation, la capacité à offrir des solutions personnalisées est un véritable avantage compétitif. Cela démontre une volonté d'aller au-delà des solutions génériques pour répondre avec précision et pertinence aux problématiques uniques de chaque interlocuteur.

Afin d'introduire la sous-partie suivante, voici ce que A.B ajoute comme objectif à l'offre de services de l'IHC : *« l'intérêt de communiquer sur notre offre de services, au-delà de trouver des missions auprès de nos clients, c'est aussi pour donner envie à des collaborateurs d'autres directions de nous rejoindre. C'est quand même important pour nous que les gens entendent parler du conseil interne, de ce qu'on fait, pour qu'ils disent « Tiens, à un moment dans ma carrière, effectivement, je pourrais peut-être rejoindre le conseil à l'interne quelques années avant de me redéployer sur autre chose.., faire une mobilité interne»<sup>11</sup>*

Cette démarche est stratégique car elle cherche à attirer les collaborateurs qui, ayant entendu parler du conseil interne et de ses réalisations, pourraient envisager d'y consacrer une partie de leur carrière. Ceci met en lumière une double utilité de la communication : d'une part, assurer la visibilité et la pertinence de l'IHC auprès des clients potentiels au sein de la banque, et d'autre part, attirer des collaborateurs talentueux en quête de nouvelles opportunités.

---

<sup>11</sup> [Ibid](#)



Dès lors, à travers ce décryptage narratif, il a pu être montré que l'IHC se constitue un storytelling, une façon de se présenter, une histoire cohérente et convaincante à travers la démonstration des savoir-faire.

La structuration narrative des communications, l'utilisation stratégique des termes et des expressions, et la présentation d'un parcours narratif de bout en bout contribuent à construire une identité de marque forte pour l'IHC, en tant que partenaire fiable et incontournable dans la transformation et la performance opérationnelle de la banque. L'approche narrative adoptée par l'IHC dans sa communication, tant sur l'intranet de la banque que dans son offre de service, contribue à renforcer les liens avec les différentes parties prenantes, à promouvoir une culture d'innovation et de collaboration, et à mettre en avant sa capacité à fournir des solutions sur mesure pour chaque problématique rencontrée. Cette stratégie de communication, basée sur la sémiologie narrative, contribue à la légitimation de l'IHC en tant qu'acteur interne clé et à l'ancrage de son rôle dans l'organisation de la banque. Le storytelling est non seulement un outil de communication efficace, mais aussi un levier stratégique pour les consultants internes, qui leur permet de renforcer leur image et leur légitimité, de créer une connexion émotionnelle avec les collaborateurs, et de promouvoir une culture d'innovation et de collaboration au sein de l'organisation.

## **b) La mobilité interne et le développement des carrières comme moyen marketing pour attirer des talents**

Cette sous-partie consistera à montrer que l'IHC de la banque se saisit des opportunités apportées par la mobilité interne. En effet, le développement des carrières est un enjeu RH bien courant dans les organisations, on cherche à fidéliser et garder les collaborateurs en leur apportant une véritable progression professionnelle, au-delà de l'aspect financier (recruter dans le cadre d'un remplacement de poste coûte du temps, des ressources et de l'argent), il s'agit ici d'offrir une évolution de carrière aux salariés, ainsi donc un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus accru.

Pour le conseil interne, cette problématique se retrouve également. Minssen et Tresanini ont relevé trois points saillants:<sup>12</sup>

- a) "*Accélérateur de carrière*, pour des jeunes à haut potentiel à qui la diversité des missions procure une découverte privilégiée du groupe, tout en leur donnant une visibilité auprès des différentes directions clientes. C'est l'occasion pour eux de faire face à une découverte accélérée des différentes directions et ainsi développer une vision 360.
  
- b) "*Repositionnement en attente d'une affectation*, soit une transition d'environ un an. Dans ce cas, c'est le fait d'octroyer au collaborateur un poste en tant que consultant en attendant que le poste opérationnel visé se libère.
  
- c) "*Partage d'expérience et d'un transfert de savoir-faire*", pour des seniors proches de leur fin de carrière désireux de valoriser leurs expériences et leurs compétences.

---

<sup>12</sup> MINSSEN Philippe, TRESANINI Gérard, « Dossier 33. Consulting interne », dans : David Autissier éd., Consulting au quotidien. 200 fiches. Paris, Dunod, « Pratiques en Or », 2014, p. 664-682.

Dans ce contexte, la mobilité interne se révèle être un instrument clé pour la gestion de carrière des consultants internes. Elle leur offre la possibilité de changer de poste, de découvrir de nouveaux domaines d'expertise et de développer leurs compétences professionnelles. La mobilité interne permet ainsi de répondre aux aspirations personnelles des salariés tout en contribuant au développement des ressources humaines au sein du cabinet de conseil interne.

En encourageant la mobilité interne, les cabinets de conseil interne créent un environnement propice à la rétention des talents. Les consultants se sentent soutenus dans leur progression professionnelle et sont plus enclins à s'investir dans leur carrière au sein du cabinet. De plus, la mobilité interne favorise le partage des connaissances et des expertises au sein du cabinet, renforçant ainsi la cohésion et l'efficacité de l'équipe.

Par ailleurs, la mobilité interne est un moyen marketing efficace pour forger l'identité de marque du cabinet en interne. En permettant aux consultants de découvrir différents métiers du conseil interne et d'évoluer au sein de l'entreprise, le cabinet renforce son attractivité et son image auprès de ses collaborateurs. La mobilité interne devient ainsi un argument de poids pour attirer de nouveaux talents et fidéliser les consultants déjà présents.

Dans le cadre de la banque, la mobilité interne est une activité assez développée au sein des différentes directions, c'est ainsi que l'IHC s'est retrouvée à lancer il y a deux ans le programme *BAM : Bourses aux missions*. Un programme qui consiste à mettre un place un sorte de hub dans lequel chaque direction est libre de proposer aux collaborateurs internes de l'ensemble de l'entreprise une mission courte (3 mois renouvelable) sur une de leurs activités. Le but est ainsi de promouvoir la transversalité et par l'occasion offrir aux collaborateurs la possibilité de monter en compétences et de découvrir un autre métier. Ce programme est entièrement géré par l'IHC, c'est une véritable occasion de faire vivre et connaître l'activité du cabinet.

Concernant la mobilité pour les consultants internes, voici un extrait tiré de l'entretien mené avec A.B sur cette question : “ [..] *On essaie de créer le modèle d'un tremplin de carrière. C'est toujours intéressant pour un collaborateur qui est quelque part dans une direction de la banque, pendant quelque temps d'obtenir une vision un peu 360 et*

*holistique du groupe. Parce que quand on est à l'IHC, du coup, on fait des missions pour l'ensemble de la banque, on travaille sur la transformation. Ce n'est pas un job qui est pérenne, on ne vient pas pour y faire toute sa carrière. Et donc l'idée ensuite, c'est une fois qu'on a pris du recul sur ce qu'est l'organisation etc, ça aide les personnes à choisir ce vers quoi ils ont envie de s'orienter.”<sup>13</sup>*

Ce témoignage met en lumière plusieurs points intéressants qui méritent d'être explicités. A.B commence son discours en parlant de l'ambition à long terme de l'IHC : devenir un 'tremplin' pour les collaborateurs, cela rejoint le point 1 'accélérateur de carrières' cité plus haut. Il continue son argumentaire en soulignant le fait que le conseil interne -et donc l'IHC- apporte une vision 360 des activités du groupe, c'est ce qui fait la force du modèle du consulting interne et l'un des axes pionniers du système. Enfin, il clôture en expliquant bien qu'il ne s'agit ici pas d'un modèle à long-terme, mais plutôt d'un passage, d'où l'usage du terme tremplin, les collaborateurs occupent le poste de consultant interne pour obtenir une vision globale de la banque, se familiariser avec l'ensemble de la chaîne valeurs, dialoguer avec l'entière du Comex, côtoyer toutes les directions etc dans l'objectif par la suite de retourner à un poste opérationnel, de préférence au sein du groupe, mais il est également possible de continuer sa carrière ailleurs. Finalement, la vision de la mobilité interne de l'IHC englobe les critères relevés par Minssen et Tresanini.

La politique de recrutement de l'IHC est clairement définie, recruter sur du 50/50. Une moitié des consultants venant de la mobilité interne, l'autre du marché externe. Or, comme souligné par A.B : *“on aimerait bien que ce soit un bon mélange, un bon cocktail de consultants, de recrutements externes et de recrutement interne. Idéalement 50 50, mais à ce stade, on a un peu de mal à trouver dans la banque les compétences dont on a besoin. Donc on recrute plutôt en externe, plutôt sur des profils expérimentés qui ont a minima cinq ou six ans d'expérience en conseil.”<sup>14</sup>*

---

<sup>13</sup> Voir [entretien 06 avec AB annexe 13.6](#)

<sup>14</sup> [Ibid](#)

Globalement, la mobilité interne au sein de l'IHC de la banque se révèle être un puissant moyen pour attirer des talents et forger l'identité de marque du cabinet au sein de l'organisation. En offrant des opportunités de progression professionnelle et de développement de compétences, elle permet à l'IHC de constituer un vivier de talents multidimensionnels et polyvalents au sein de l'entreprise.

En effet, l'IHC propose différentes filières pour les collaborateurs à haut potentiel, leur permettant ainsi de prendre des responsabilités majeures au sein de l'organisation. Ce dispositif attire les jeunes talents ambitieux en leur offrant une découverte privilégiée du groupe et une visibilité auprès des différentes directions clientes. Grâce à la diversité des missions proposées, ces collaborateurs peuvent développer une vision 360 de l'entreprise, renforçant donc leur expertise et leur connaissance profonde de l'organisation.

D'autre part, les seniors proches de la fin de leur carrière peuvent également bénéficier de la mobilité interne pour partager leur expérience et transférer leur savoir-faire. Ce partage d'expérience permet aux consultants internes de tirer profit de l'expertise des seniors, contribuant ainsi au développement des compétences au sein du cabinet.

En offrant aux consultants la possibilité de découvrir différents métiers et d'évoluer au sein de l'organisation, le cabinet renforce son image en tant qu'acteur incontournable du conseil interne au sein de l'entreprise.

Cette visibilité accrue de l'IHC permet de créer une identité de marque forte au sein de la banque. En développant une expertise unique en interne, l'IHC devient un acteur clé de la transformation et de l'optimisation des activités. Cette expertise spécifique ne pourrait exister qu'en interne, grâce aux connaissances approfondies des consultants sur l'ensemble des activités de l'entreprise.

De plus, en offrant des cycles de formation et en favorisant le partage des connaissances, l'IHC contribue à la circulation des savoirs formels et informels au sein de l'organisation (par exemple avec les formations *DAC* : démarche d'amélioration continue).

C'est également la vision apportée et appuyée par Jacques Pansard dans son livre dédié au conseil interne<sup>15</sup> : *Le projet [d'une entité de conseil interne] constitue une opportunité d'aventure humaine motivante pour la plupart des collaborateurs. [...] Dotés d'une bonne expérience du conseil interne, les consultants évoluent naturellement vers des postes d'encadrement au sein 'd'entreprise Consulting' ou peuvent reprendre une direction de grands projets, les directeurs de projet quant à eux, ont la possibilité soit de rester dans le conseil interne, à des fonctions d'encadrement, soit de rejoindre des missions à responsabilités plus opérationnelles. Le conseil interne apparaît comme l'opportunité de développement de nouvelles compétences enrichissantes dans la perspective de futures responsabilités à haut niveau.*"

A présent, nous analyserons la fiche métier "Consulting Interne" du Crédit Agricole CIB sous le prisme de la mobilité interne comme argument marketing pour attirer des talents au sein de l'IHC. Cette analyse examinera comment les opportunités de mobilité interne offertes par ce poste peuvent jouer un rôle déterminant dans la promotion de l'IHC en tant que plateforme de développement de carrière attrayante au sein de l'organisation.<sup>16</sup>

La fiche métier du "Consultant Interne ou Chef de Projet Consulting" met en évidence le rôle stratégique de ces professionnels au sein de l'IHC. Leur mission est de piloter les phases amont de projets de transformation ou d'organisation des métiers, en veillant à améliorer la performance et redéfinir le modèle opérationnel de ces derniers. Pour cela, ils doivent structurer, réaliser et piloter les projets, en assurant la qualité des livrables et l'atteinte des objectifs fixés.

En plus de leur rôle opérationnel, les consultants internes contribuent également aux actions transverses de l'équipe de Consulting Interne. Ils peuvent être impliqués dans des tâches telles que la communication, le développement d'outils de pilotage, l'acquisition de nouvelles compétences techniques en gestion de projet, et le partage des meilleures pratiques. Cette dimension transversale enrichit leur expérience professionnelle et renforce leur capacité à aborder les projets sous différents angles.

---

<sup>15</sup> Jacques PANSARD, "Consulting Interne, pour réussir les Business Transformations" éd. du Lighting. p122-123

<sup>16</sup> [Voir Annexe 3 : Fiche Métier Consulting Interne CA CIB](#)

La fiche métier souligne les compétences et les profils recherchés pour occuper ce poste au sein de l'IHC du Crédit Agricole CIB. Le profil recherché reflète également l'importance de l'accompagnement du changement et de la pédagogie, car les consultants internes sont appelés à travailler avec diverses équipes et niveaux hiérarchiques. La capacité à mobiliser et à travailler en équipe est également essentielle pour assurer une collaboration harmonieuse au sein de l'équipe de Consulting Interne.

En ce qui concerne les perspectives d'évolution au sein de l'IHC, la fiche métier met en évidence plusieurs points clés. Tout d'abord, les consultants internes bénéficient d'une forte visibilité en raison de leurs contacts réguliers avec la direction de la banque. Cela leur offre l'opportunité de faire preuve de leadership et de se positionner comme des acteurs clés au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, les consultants internes ont la possibilité de monter en expertise en développant des compétences techniques et des qualités personnelles telles que le leadership. Leur rôle transversal leur permet d'interagir à tous les niveaux de l'organisation et avec l'ensemble des métiers et fonctions, ce qui enrichit leur expérience et leur compréhension globale de la banque. Les consultants internes sont au cœur des projets et des changements à fort impact, leur contribution à la transformation interne les positionne comme des acteurs clés de l'évolution de l'organisation, renforçant ainsi leur rôle stratégique au sein de l'IHC.

La mobilité interne est dès lors exploitée comme argument de rétention des talents, elle permet de renforcer l'identité de marque du cabinet en tant qu'acteur incontournable du conseil interne au sein de la banque. Toutes ces caractéristiques ne sont pas positionnées au hasard sur la fiche mais dans un encart dédié avec le sigle " Les +", ce qui est significatif. De plus, le petit graphique sur le côté indique les différentes perspectives d'évolution du poste : Gestion de projets/change Management, Courtage, Risques, Financement..

### **c) La relation des consultants internes avec le système-client**

Après avoir vu l'usage des formes narratives au sein de l'IHC, notamment du storytelling en tant que vecteur de la construction identitaire et professionnelle ainsi que les enjeux RH à travers la mobilité interne, cette dernière section se concentre plus précisément sur la relation entretenue par les consultants internes avec le système-client.

L'objectif, par l'analyse en profondeur de la nature de ces relations, est de comprendre ce qui s'y joue, en quoi peut-on la qualifier de singulière. Celle-ci viendrait du fait que le client est également un collègue de travail - on parle de client interne-. Il est alors naturel de se questionner comment les consultants internes de l'IHC gèrent-ils cette différence, en quoi les attentes ne sont-elles les mêmes que pour un client au sens classique du terme ? En quoi la posture adoptée change-t-elle ? Toutes ces questions aboutissent à l'intuition selon laquelle ce système-client en son ensemble contribue à la construction identitaire des consultants internes. La preuve sociale a son importance dans cette relation, c'est ce qui fonde la confiance accordée aux fournisseurs de prestations de conseil. Cette relation est fondamentale pour le succès de l'IHC, car elle influe sur la qualité des services rendus et ainsi la construction de l'identité et de la marque en interne, voire de la réputation et la légitimité.

En préambule, voici quelques définitions afin de mettre au clair certains termes employés tout au long de cette section. Le système-client est composé dans le cadre de l'IHC de la banque de deux types de clients : les différentes directions (et/ou service faisant appel au cabinet) et la direction générale. Cette dernière se place comme le commanditaire de certaines missions de conseil, il s'agit de mettre en application des recommandations, de faire de mise en œuvre. L'offre de service de l'IHC vient appuyer ce parallélisme : "*Nous sommes le bras droit opérationnel de la Direction Générale et le partenaire de confiance des directions, en charge de mettre de l'huile dans les rouages*".<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> [Voir Annexe 2 Offre de Service de l'IHC](#)



Le terme "client interne" fait référence à une personne ou à un groupe de personnes au sein d'une organisation qui bénéficie des produits, services ou informations fournis par un autre département ou une autre équipe au sein de la même entreprise. En d'autres termes, c'est une approche qui considère les employés d'une entreprise comme des clients internes, où les différents services travaillent ensemble pour répondre aux besoins des autres départements de la même entreprise.

Cette philosophie vise à améliorer la communication, la collaboration et la satisfaction globale des employés en traitant les autres équipes ou départements comme des clients, en veillant à fournir des services et des informations de haute qualité pour faciliter leur travail.

L'idée derrière le concept de "client interne" est de favoriser un environnement de travail plus harmonieux, où les différentes parties de l'organisation se soutiennent mutuellement pour atteindre les objectifs communs de l'entreprise.<sup>18</sup>

Cela peut conduire à une meilleure efficacité et à une amélioration des processus internes, car les équipes travaillent ensemble pour identifier et résoudre les problèmes, plutôt que de simplement se concentrer sur leurs propres objectifs sans tenir compte des besoins des autres.

C'est d'autant plus vrai dans le cadre de l'IHC, où les directions clientes, souhaitent améliorer les processus en travaillant avec les consultants internes, et ces derniers, faisant partie de la banque, ont pour objectif de contribuer à ceux de l'entreprise. Comme le souligne A.B : *'être vraiment intégrée dans un collectif avec une vraie mission d'intérêt général commune et donc de travailler avec des gens qui sont en fait nos collègues et pas des clients à gauche, à droite quoi'*.<sup>19</sup>

Ce qui est particulier dans cette relation avec le système-client en interne, c'est que les publics cibles des prestations de conseil sont in-fine des collègues des consultants internes. C'est de là que vient la complexité du lien.

---

<sup>18</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/client-interne/>

<sup>19</sup> [Voir entretien 06 avec A.B Annexe 13.6](#)

Au centre de la réflexion se trouve une citation de Michel Villette, "le conseil est avant tout une relation".<sup>20</sup>

Cette affirmation prend une importance particulière dans le contexte du conseil interne et de l'IHC de la banque. En effet, le client est ici un collègue, membre de l'organisation. Par conséquent, le facteur relationnel est beaucoup plus important. A.B souligne l'existence d'une certaine *bienveillance qui s'installe assez rapidement*. Le fait de partager "*une grammaire commune*" accélère le processus d'intégration, favorisant une efficacité opérationnelle plus rapide que dans le conseil externe.<sup>21</sup>

Cependant, le positionnement du consultant interne n'est pas toujours évident. L'un des défis principaux est que l'on ne peut pas se permettre d'échouer, sous peine de nuire à l'image de l'IHC. Une erreur dans une direction rendra plus difficile la poursuite du travail. "*Le Conseil Interne c'est plus exposant*", tient à faire remarquer quant à elle L., la responsable du centre d'expertise Communication&change de l'IHC.<sup>22</sup>

Si une réorganisation ou une transformation se passe mal, les conséquences doivent être assumées, cela illustre une "*déontologie éthique plus forte*"<sup>23</sup> dans le conseil interne vis-à-vis des collègues que dans le conseil externe. C'est avec ces témoignages qu'on voit que la relation est plus dense, plus complexe et plus fragile à entretenir. Si l'excellence est un must-have dans le conseil externe, ça devient une condition sine qua none au bon fonctionnement dans le conseil interne.

La nature temporaire des interventions des consultants internes auprès des clients peut créer des difficultés. Après avoir déployé un maximum de ressources pour résoudre la problématique du client, ces derniers doivent se retirer pour laisser le client gérer les répercussions des recommandations. Ce retrait peut être difficile pour le client, qui peut encore solliciter l'IHC pour des problèmes persistants. Ces problématiques, moins présentes dans le conseil externe, sont des défis courants pour les consultants internes.

---

<sup>20</sup> Michel Villette, "Sociologie du conseil en management" éditions La Découverte. 2003 p33-58

<sup>21</sup> [Voir entretien 06 avec A.B Annexe 13.6](#)

<sup>22</sup> [Voir entretien 04 avec L. Annexe 13.4](#)

<sup>23</sup> Ibid 20

La singularité de la relation entre le consultant et son client interne s'exprime aussi en plusieurs facettes. Elle est intrinsèque, marquée par une proximité indéniable et une familiarité qui s'installe dès le départ. Cette proximité est un terrain fertile pour les jeux de pouvoir internes, un concept que Michel Crozier a exploré avec éloquence. Selon lui, une organisation est un champ de bataille où les acteurs luttent pour leur pouvoir. Là, le consultant interne, en plus de gérer son rôle de conseiller, se retrouve en pleine mêlée.

C'est ici que la prudence et la diplomatie entrent en jeu. Le consultant, bien que détenant une certaine expertise, ne doit pas paraître menaçant, afin de ne pas perturber l'équilibre du pouvoir. Il doit, tout en accomplissant sa mission, se forger une image positive qui renforcera sa légitimité.

Relions maintenant ces éléments à la première partie de notre réflexion : la preuve sociale comme levier marketing pour l'IHC. Pour rappel, la preuve sociale, c'est ce mécanisme par lequel nous déterminons ce qui est correct en fonction de ce que font les autres.

Dans le contexte de l'IHC, l'interaction avec le client est centrale dans la création de cette preuve sociale. Le comportement du consultant, son approche des projets, sa gestion des conflits, tout cela est observé et jugé par le client et l'organisation. C'est de cette évaluation que naît la preuve sociale.

En d'autres termes, chaque interaction avec un client est une opportunité de renforcer l'image de l'IHC. Si le client est satisfait et en parle autour de lui, l'image de l'IHC se renforce. L'identité de marque de l'IHC se construit donc au fil de ces interactions.

Une identité de marque solide et positive facilitera la tâche de l'IHC pour gagner la confiance de futurs clients. De cette manière, la relation entre le consultant et le client devient un pilier central de la construction de l'identité de marque de l'IHC, mettant en exergue l'importance vitale de cette relation pour la réussite du conseil interne.

Il apparaît un autre sujet qui définit la relation particulière entretenue avec les clients internes : la facturation. En effet, les prestations de conseil de l'IHC ne sont pas facturées aux clients. L'entretien mené avec C., fondateur de la structure, met en lumière des aspects essentiels de la relation entre les consultants internes et le système-client au sein de l'IHC. Plusieurs thèmes clés ont été abordés qui se rapportent à cette troisième sous-partie.<sup>24</sup>

Tout d'abord, il en ressort que l'absence de facturation des prestations de l'IHC est une stratégie qui s'inscrit dans une vision plus large de l'entreprise. L'idée est de ne pas instaurer une distinction trop marquée entre les centres de coûts et les centres de profit, et d'éviter une facturation croisée intragroupe qui n'apporte pas de valeur ajoutée significative. Cependant, cette gratuité pourrait également être perçue comme une preuve de la qualité des services de l'IHC à un tarif inférieur à celui du marché, incitant ainsi les entités internes à recourir davantage à l'IHC qu'à des consultants externes.

Cette absence de facturation a un double effet. D'une part, elle enlève une pression économique, libérant ainsi les consultants internes pour se concentrer sur la qualité de leur prestation. D'autre part, elle met une pression sur la qualité : si les services de l'IHC sont bons, ils seront sollicités ; dans le cas contraire, les entités internes peuvent se tourner vers des consultants externes. Cette dynamique crée une compétition basée sur la qualité du service plutôt que sur le coût, contribuant ainsi à forger l'identité de l'IHC.

En outre, l'entretien met en évidence l'importance de la preuve sociale. Comme l'indique C., dans les métiers où il y a de la répétitivité, un succès peut être facilement reproduit et susciter l'envie des autres entités, créant ainsi de nouveaux clients pour l'IHC. Cela confirme que la preuve sociale est une technique marketing puissante que l'IHC utilise pour renforcer sa réputation et se forger une identité de marque en interne.

---

<sup>24</sup> [Voir entretien 05 avec C. Annexe 13.5](#)

Une autre consultante interviewée (E., la consultante designer) pense que *“ça peut être à double tranchant, le fait de ne pas facturer”*. Selon elle, c'est quelque part logique parce que c'est la même entreprise mais ça peut aussi desservir dans le sens où il y a moins de considération pour les gens quand ils paient, elle parle même d'une relation de respect plus professionnelle, de cadrage, voire pilotage de la mission plus forte.

Ce qui est intéressant, c'est qu'elle pousse la réflexion plus loin en disant que ça pourrait desservir aussi l'image et le positionnement de l'IHC : *“pourquoi faire payer les collègues ?”*. 25

Un autre point de vue vient mettre en lumière quelques éléments, il s'agit de A.B, qui explique que la facturation des prestations est en corrélation avec le niveau de maturité de l'IHC : *“Souvent, d'abord on ne facture pas les clients, on démontre notre valeur ajoutée, on démontre la nécessité de l'existence de l'activité, etc et une fois que les différentes directions ne peuvent plus s'en passer, on réfléchit à la facturation, si on dessine une sorte de courbe de maturité des cabinets de conseil, ceux qui existent depuis 50 ans, genre SG Consulting, ils sont très hauts et du coup, ils facturent. Nous, on a été créés en 2014, donc on ne facture pas.”* <sup>26</sup>

L'ancienne chargée de communication de l'IHC, A, quant à elle apporte un complément au débat en disant que les deux formes (facturation et gratuité des prestations) sont bonnes, correctes et acceptables : *“Les deux existent, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises formules je pense.”* 27

Elle stipule que l'un des points positifs en facturant les prestations est la facilité des consultants à sortir d'une mission étant donné qu'elle est chiffrée, à l'inverse, ce qui noircit le tableau, c'est la culture du public de la banque : *“Il y a un savoir-être et un savoir-faire qui fait que l'on ne refacture pas entre directions”*. De plus, si la facturation est pratiquée, il faut derrière assurer la bonne faisabilité des effectifs, posséder le bon nombre de consultants etc..

---

<sup>25</sup> [Voir entretien 02 avec E. annexe 13.2](#)

<sup>26</sup> [Voir entretien 06 avec A.B annexe 13.6](#)

<sup>27</sup> [Voir entretien 03 avec A. annexe 13.3](#)

Cette première partie met en lumière les mécanismes et stratégies par lesquels l'IHC a façonné son identité et positionnement au sein de l'entreprise, tout en soulignant les leviers principaux tels que le storytelling, la marque employeur, la facturation et l'utilisation de la preuve sociale. Ces trois composantes se sont avérées essentielles pour comprendre la dynamique et l'orientation stratégique de l'IHC au sein de l'organisation plus large.

L'usage du storytelling par l'IHC n'est pas anodin. Cette technique, généralement réservée à des fins de marketing externe, est habilement utilisée en interne pour créer un lien narratif, solidifiant ainsi son ancrage dans la banque. Cet outil, combiné à la stratégie de marque employeur, a joué un rôle crucial dans l'attraction et la rétention des talents au sein de l'IHC, tout en renforçant sa présence et sa pertinence parmi ses clients internes. La notion de marque employeur est venue renforcer cette identité. En mettant en avant ses valeurs, sa mission et ses aspirations, l'IHC a pu attirer et fidéliser des talents qui partagent sa vision. Cette démarche va au-delà de la simple promotion de l'IHC en tant qu'employeur ; elle façonne également la perception externe de l'entité et renforce son rôle au sein de l'organisation.

Parallèlement à ces techniques, l'approche de l'IHC en matière de facturation a révélé une dynamique unique avec ses clients internes. En choisissant de se concentrer sur la qualité des services plutôt que sur leur coût, l'IHC a positionné son offre comme un vecteur d'excellence, tout en favorisant une concurrence saine basée sur la qualité plutôt que sur le prix.

La notion de preuve sociale est ressortie comme un pilier essentiel de la stratégie marketing de l'IHC. En utilisant le succès et l'approbation des pairs comme levier, l'IHC a su capitaliser sur cette validation sociale pour renforcer sa réputation et son identité en interne. Cette technique, généralement associée à des environnements plus vastes, démontre la capacité innovante de l'IHC à adopter des stratégies externes pour consolider sa position en interne.

## **II/ Le marketing digital, comme levier pour construire une identité de marque à l'externe**

De nos jours, le marketing digital est devenu un outil incontournable pour toutes les entreprises, permettant d'accroître leur visibilité, d'établir une marque solide et d'interagir efficacement avec leurs clients ou parties prenantes. Le secteur du conseil, notamment, a vu une évolution remarquable dans la manière dont les cabinets utilisent le digital pour se positionner sur le marché, renforcer leur image et établir leur expertise.<sup>28</sup>

Pour les entreprises, le marketing digital offre une multitude d'opportunités. Il permet d'atteindre une audience globale à un coût moindre comparé aux méthodes traditionnelles, d'obtenir des retours instantanés grâce à l'analyse des données et de personnaliser les stratégies marketing pour mieux répondre aux besoins des clients. Il s'agit d'une révolution dans la manière dont les entreprises peuvent se présenter et se connecter à leur public.

Les cabinets de conseil ne sont pas en reste. Ces derniers ont rapidement compris l'importance d'établir une présence en ligne robuste pour se distinguer dans un marché saturé. Que ce soit pour mettre en avant leurs réalisations, partager des études de cas ou simplement interagir avec leurs clients, le marketing digital est devenu un pilier central de leur stratégie globale.

C'est dans ce contexte que les cabinets de conseil interne ont également commencé à explorer le potentiel du marketing digital. L'hypothèse centrale de cette partie est que le marketing digital peut être un levier puissant pour ces consultants internes, leur permettant de construire une identité professionnelle solide.

La première sous partie explorera comment le réseautage avec les pairs joue un rôle crucial. A travers des plateformes comme LinkedIn ou d'autres événements en ligne, les consultants internes peuvent établir des relations, partager des connaissances et se positionner en tant qu'experts dans leur domaine.

---

<sup>28</sup> <https://www.cegelem.fr/guide-portage-salarial/metiers-du-digital/la-transformation-digitale-et-les-metiers-du-conseil/>

La deuxième sous partie se penchera sur l'importance du peaufinage de la marque employeur. Grâce à des sites web bien conçus, des fiches de poste attractives et des vidéos innovantes, les cabinets de conseil interne peuvent attirer les meilleurs talents tout en renforçant leur image de marque.

Pour clôturer cette partie, la notion de preuve sociale, bien définie auparavant, sera mise au prisme du marketing digital. Dans un monde où l'expertise et la crédibilité sont essentielles, la publication d'articles de blog, la participation à des webinaires ou encore la mise en place d'une veille stratégique peuvent grandement aider à établir cette légitimité et cette reconnaissance sur le marché et au sein de l'organisation.



## a) Le réseautage avec les pairs

La digitalisation des échanges et des pratiques professionnelles a instauré un nouveau paradigme dans la manière dont les professionnels façonnent et affirment leur identité. Cette transformation numérique a notamment engendré un bouleversement dans les dynamiques relationnelles, en mettant à l'honneur l'importance d'une présence en ligne soignée et stratégique. Pour les cabinets de conseil externes, tout comme les IHC, ces changements offrent à la fois des opportunités et des défis : comment tirer parti de cette vaste toile numérique pour renforcer son identité, gagner en visibilité et en crédibilité auprès des acteurs pertinents ?

Au cœur de cette problématique se trouve le réseautage avec les pairs. Bien plus qu'un simple échange d'informations, cette mise en relation repose sur des synergies, des apprentissages mutuels et une consolidation des savoir-faire. Le réseau professionnel devient alors une véritable arme stratégique pour tout consultant interne. Il lui offre non seulement des perspectives d'évolution, mais également une reconnaissance et une validation de ses compétences par ses pairs. C'est en effet ce que confirme F. en entretien : *“ Il y a aussi le sujet autour de tout ce qui est séminaires/salons/conférences, tables-ronde, clubs etc pour s'illustrer en tant qu'acteur qui compte sur une thématique. C'est un peu plus intéressant, car t'es contraint d'être plus pragmatique, [...] Le réseau est indispensable.”*<sup>29</sup>

Dans ce contexte, LinkedIn, en tant que premier réseau social professionnel mondial, joue un rôle majeur. Il offre aux IHC une plateforme où ils peuvent non seulement présenter leurs compétences et expertises, mais aussi interagir, échanger, et s'inspirer des pratiques d'autres consultants. Ainsi, les publications, commentaires et autres interactions sur ce réseau donnent lieu à une véritable dynamique d'émulation professionnelle, permettant aux consultants internes de se positionner en tant qu'experts dans leur domaine.

---

<sup>29</sup> [Voir entretien 01 avec F. Annexe 13.1](#)

Toutefois, les dynamiques de réseau sont larges. L'AFCI, l'Association Française du Conseil Interne, en est une parfaite illustration. En fédérant des IHC issus de divers secteurs et spécialités, l'AFCI traduit cette volonté des consultants internes de se rassembler, d'échanger et de co-construire. Les activités de cette association, qu'il s'agisse de sessions de knowledge management, de communication ou de benchmark, reflètent cette dynamique d'apprentissage collaboratif.

Elles témoignent de la prise de conscience des IHC de l'importance de s'inscrire dans une démarche collective pour renforcer leur identité professionnelle. La mise en relation régulière des membres, les échanges de bonnes pratiques, ou encore les sollicitations pour des missions montrent à quel point les consultants internes valorisent la force de leur réseau. Ces interactions, qu'elles soient numériques ou physiques, participent à la construction d'une identité forte, cohérente et reconnue pour les IHC, tout en renforçant leur positionnement stratégique au sein de leurs structures respectives et du paysage professionnel plus large.

Voici le discours d'A.B concernant l'AFCI : *“On a rejoint l'AFCI depuis 2018 parce que c'est une association qui a pour but de valoriser le métier du conseil interne qui est beaucoup moins connu, qui attire moins facilement les jeunes diplômés qui préfèrent généralement aller se faire les dents dans le conseil externe. Cette association a pour but de mettre en relation les cabinets pour partager leur bonne pratique, de faire connaître, de valoriser le métier du conseil interne au global auprès des écoles, etc, mais surtout de rassembler les forces du conseil interne pour produire du benchmark. Nous, par exemple, quand on a une problématique, c'est hyper facile d'aller voir le cabinet de conseil d'AXA, le cabinet de conseil de Société Générale, de la Matmut, de la RATP, de la SNCF, etc, pour comprendre comment eux, ils répondent à cette problématique. On a des sujets de confidentialité, mais sur plein de sujets, on peut s'aider, développer des synergies, comprendre qui fait quoi avec ça. C'est un des vrais risques du conseil interne. C'est-à-dire qu'à la différence du conseil externe qui a plein de clients, le conseil interne, quand on travaille toujours pour le même client, on a tendance à s'enfermer. On a moins cette capacité de faire du benchmark, d'approfondir. Donc, l'AFCI permet ça.”*<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> [Voir entretien 06 avec A.B Annexe 13.6](#)

Dans ce passage, l'association est dépeinte comme une structure essentielle pour valoriser le métier du conseil interne, souvent éclipsé par le prestige du conseil externe, de plus il met en évidence l'importance du partage des bonnes pratiques entre cabinets, tout en offrant une perspective unique de benchmark. La possibilité de consulter divers cabinets de conseil internes sur des problématiques spécifiques est un avantage distinctif qu'offre l'association. Le risque d'isolement inhérent au conseil interne - avec son unique client - est ainsi contré par l'AFCI, qui facilite le partage et la mise en relation, permettant aux IHC d'élargir leurs horizons et de ne pas s'enfermer dans une unique perspective.

L'analyse de la section de présentation de la page LinkedIn de l'association est également riche en éléments.<sup>31</sup> L'AFCI, à travers sa présentation sur LinkedIn, se positionne avant tout comme un accélérateur de performance, une formulation qui renvoie immédiatement à sa volonté d'être un catalyseur d'efficacité et d'excellence pour les IHC. L'accent mis sur la création de valeur ajoutée et le partage entre pairs illustre l'importance du réseautage pour maximiser la pertinence et l'impact du conseil interne. La notion d'être au cœur des entreprises rappelle la spécificité du conseil interne : une connaissance intrinsèque de l'entreprise, de ses mécanismes et acteurs. Ce n'est pas une vision extérieure, mais une perspective interne, qui permet d'apporter des solutions adaptées avec une rapidité inégalée. L'importance de la temporalité est d'ailleurs soulignée, mettant en exergue l'efficacité du conseil interne face aux enjeux pressants de transformation. Se définissant comme facilitatrice, l'association souligne sa capacité à créer des synergies, à engager différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise pour une transformation harmonieuse. Cette transversalité évoque la nécessité d'un réseau solide, renforçant une fois de plus l'importance du réseautage entre pairs. Ce qui suit sur les méthodes employés révèle l'expertise technique de l'AFCI et la variété des profils au sein de l'association, démontrant que le conseil interne ne se limite pas à une niche, mais peut s'étendre à l'ensemble de l'organisation. Cette

---

<sup>31</sup> [Voir Annexe 04.1 Présentation AFCI](#)

pluridisciplinarité accentue la nécessité d'échanges constants, de partages de connaissances et d'expériences, illustrant l'importance de ce réseau.

Cette présentation montre le positionnement de l'association comme une pierre angulaire du conseil interne en France. Elle illustre parfaitement le potentiel du réseautage professionnel dans le renforcement de l'identité professionnelle. En mettant en avant le partage entre pairs, les benchmarks et la promotion du métier de consultant interne, l'AFCI démontre l'importance d'un réseau solide pour assurer la reconnaissance, le développement et la valorisation des compétences des consultants internes. Dans un monde où le digital est omniprésent, cette présentation LinkedIn renforce, par son contenu et sa portée, l'argumentaire sur l'importance vitale du réseautage entre pairs pour les consultants internes, solidifiant ainsi leur identité professionnelle.

Questionné à ce sujet, C. y voit une communauté de pratiques. Cette notion souligne encore une fois l'importance des échanges au sein de la profession, permettant à ses membres d'apprendre continuellement de leurs pairs : *“C'est de la COP, en fait, une communauté de pratiques, donc, c'est intéressant parce que tu vas en retirer des expériences. De façon marginale, tu peux voir des opportunités d'embauche etc”*<sup>32</sup>

Le temps fort de l'association reste la convention annuelle. Il s'agit d'une journée de rencontre entre consultants internes, durant laquelle ils peuvent repousser les limites de l'innovation et du partage de connaissances. A. partage le déroulé de cet événement : *“Cette journée est composée d'infos descendantes en mode plénière et des moments d'échanges. Après il y avait des minis-temps, tu pouvais aller voir tes homologues et il y avait leurs infographies, comment ils étaient structurés etc et c'était une grosse source d'inspiration, il y avait des ateliers avec des thématiques à craquer qui étaient animés aussi par les personnes qui sont issus des cabinets, donc soit tu te mettais en tant que participants, soit tu te mettais en tant qu'organisateur.”*

Pour aller plus loin, examinons l'annonce du programme de la convention 2023, mis en avant via une publication LinkedIn.<sup>33</sup> On peut y lire notamment que la convention *“sera riche en échanges entre consultants, avec des ateliers collaboratifs qui permettront de capitaliser sur les pratiques et des*

---

<sup>32</sup> [Voir entretien 05 avec C. Annexe 13.5](#)

<sup>33</sup> [Voir Annexe 4.2](#)

*temps d'échanges informels tout au long de la journée".*

L'accroche choisie promet d'emblée une expérience enrichissante, en soulignant la richesse des échanges entre consultants et la variété des découvertes. Cette mise en avant de la collaboration, notamment à travers l'évocation des ateliers collaboratifs, est une dimension prisée dans le monde professionnel, suggérant l'intelligence collective et la co-création. De plus, en mettant l'accent sur les temps d'échanges informels, l'AFCl valorise les opportunités inestimables de networking que ces moments offrent. L'adaptation linguistique aux codes de LinkedIn, avec l'utilisation de termes tels que 'échanges' ou 'capitaliser', démontre une approche réfléchie pour engager la communauté professionnelle du réseau social. En dévoilant certains éléments tout en gardant une part de mystère, le post titille la curiosité des lecteurs, incitant à la participation. In-fine, cette publication s'inscrit dans une stratégie consciente de renforcement de l'identité professionnelle du consultant interne par le biais du réseautage, démontrant l'importance cruciale du marketing digital.

L'aspiration à une reconnaissance formelle de la profession de consultant interne n'est pas nouvelle. En remontant à 2007, le mémoire d'Anne-Laure Guineau apportait déjà un éclairage précieux sur cette question<sup>34</sup>. Elle décrivait la quête d'une identité professionnelle distinctive pour le consultant interne, mettant en exergue la nécessité d'une reconnaissance institutionnelle.

Il est judicieux d'explorer de plus près ses observations et comment, à l'époque, elle percevait la trajectoire future de cette profession. Dans ce mémoire, l'importance de la reconnaissance officielle du rôle du consultant interne est soulignée. Elle met en évidence la distinction entre un consultant interne et un simple chef de projet, pointant vers la nécessité d'une identité professionnelle durable. La quête d'une telle identité repose sur une reconnaissance formelle, suggérant qu'une association patronale, similaire au Syntec pour le conseil, serait pertinente.

---

<sup>34</sup> [Anne-Laure GOUINEAU, Le conseil interne, outil performant de pilotage des trajectoires professionnelles des seniors, Mémoire soutenu le 25 juin 2007 l'Institut d'Etudes Politiques de Lyon](#)

Pourtant, une telle reconnaissance se heurte à plusieurs défis. L'hétérogénéité des structures de conseil interne au sein de différentes entreprises rend difficile la mise en place d'un cadre standardisé. Cela dit, l'auteur reste optimiste, préconisant l'organisation d'un colloque pour débattre de la création d'une entité dédiée à la définition, à la reconnaissance, et à la défense des intérêts du conseil interne.

Avec l'avènement de l'AFCI, on observe une progression vers la réalisation de cette vision. L'AFCI, en tant qu'association, répond aux besoins d'identité, de reconnaissance, et de standardisation évoqués par Guineau. Elle permet le réseautage entre consultants, favorise le partage de meilleures pratiques et renforce l'identité professionnelle du consultant interne. De plus, avec l'émergence du marketing digital et des plateformes comme LinkedIn, l'identité et la visibilité du consultant interne sont amplifiées, faisant écho à la nécessité d'une reconnaissance formelle et d'une solidarité entre pairs, comme le suggérait le mémoire de 2007.

L'étude précédente de la communication de l'AFCI soulignait l'importance du réseautage dans le renforcement de l'identité professionnelle. Une analyse plus profonde de cette dynamique peut être entreprise en observant deux publications LinkedIn du cabinet de conseil interne SNCF Consulting, en particulier à travers le prisme du concept de "simulacre" de Jean Baudrillard.

Baudrillard, dans sa conception du simulacre, nous présente un univers où la réalité est remplacée par ses signes; où l'image précède le réel et finit par le définir. Dans ce contexte, la représentation, qu'elle soit médiatique, culturelle ou autre, ne renvoie plus à quelque chose d'authentique ou d'originaire mais génère sa propre réalité. Cette réalité simulée est constituée de signes qui circulent, se reproduisent et s'interconnectent, souvent indépendamment des réalités qu'ils sont censés représenter. Dans le contexte des IHC, les communications de SNCF Consulting peuvent être perçues comme des manifestations de ce simulacre.

La première publication sur la collaboration avec l'état Major des armées confère immédiatement à SNCF Consulting une position d'expertise et de confiance.<sup>35</sup> Le choix de communiquer sur cette collaboration n'est sans doute pas anodin : il est

---

<sup>35</sup> [Voir Annexe 4.3 SNCF Consulting Etat Major](#)

stratégiquement conçu pour montrer la reconnaissance des entités publiques envers le savoir-faire du conseil interne. Dans une logique de branding, il est crucial de véhiculer une image de fiabilité, d'expertise et de reconnaissance.

Ainsi, en soulignant la présentation à une telle institution, SNCF Consulting n'envoie pas simplement un message sur un événement ponctuel, mais dessine une image de marque basée sur la compétence et la légitimité. En associant leur activité à une entité symbolisant le pouvoir, la décision et la stratégie, ils se positionnent comme un partenaire stratégique majeur, capable de dialoguer à des niveaux élevés de gouvernance.

La seconde publication est révélatrice à plusieurs titres et renforce cette idée de réseau actif et influent.<sup>36</sup> D'une part, l'appartenance active à l'AFCI et la mise en lumière des collaborations interservices révèlent la volonté de SNCF Consulting de se positionner comme un acteur majeur et influent du conseil interne en France. L'échange de bonnes pratiques, l'accent sur le knowledge management et la facilitation de mises en relation professionnelles de qualité, traduisent une démarche proactive, tournée vers l'innovation et la mutualisation des connaissances. Ces éléments, distillés sur LinkedIn, contribuent à la construction d'une identité de marque orientée vers l'excellence et la coopération.

Le message "*Grâce à l'AFCI, votre réseau n'a probablement jamais été aussi riche*" est stratégiquement placé. Il s'inscrit dans une démarche visant à montrer que SNCF Consulting n'est pas simplement un acteur isolé, mais fait partie d'un réseau plus vaste, riche en compétences et en opportunités. Le marketing digital ici sert d'amplificateur à cette dynamique de réseau. Cette phrase pourrait être vue comme une hyper-réalité. La richesse du réseau est un signe qui a été amplifié à un point où il remplace la réalité tangible du réseau lui-même. Pour Baudrillard, ce serait un exemple où le signe (ici la richesse du réseau) devient plus significatif et réel que la réalité concrète qu'il représente.

Les verbatims fournis dans la publication servent de preuve sociale, renforçant l'image projetée par SNCF Consulting. Ils ne sont pas simplement des témoignages ; ils sont

---

<sup>36</sup> [Voir Annexe 4.4 SNCF Consulting AFCI](#)

des validations externes de la valeur du réseau et de l'appartenance à des entités comme l'AFCI.



Au travers de ces publications, SNCF Consulting ne se contente pas de relayer des informations. Chaque post, chaque phrase, est pensée pour bâtir et renforcer une image de marque forte, positionnant le conseil interne comme une entité experte, fiable et collaborative. Le marketing digital, par ses outils et sa portée, est l'allié indéniable de cette stratégie, offrant aux consultants internes une scène où modeler et diffuser leur identité professionnelle.

En adoptant la perspective de Baudrillard, on peut soutenir que SNCF Consulting, à travers ses publications LinkedIn construit un simulacre, une représentation qui, dans sa perfection et sa précision, éclipse et remplace la réalité qu'elle prétend dépendre. C'est une manifestation du paysage postmoderne dans lequel les signes et les symboles dominant et redéfinissent constamment notre perception de la réalité.

## **b) Le peaufinage de la marque employeur**

La marque employeur est devenue un pilier essentiel de la stratégie des ressources humaines et du marketing. Elle fait référence à la réputation d'une entreprise en tant qu'employeur et à sa valeur propositionnelle pour les employés potentiels. Cette notion va bien au-delà de la simple attraction des candidats ; elle façonne également la perception interne des employés existants et influence directement leur engagement et leur fidélité à l'entreprise. Au cœur de la marque employeur se trouve une promesse, celle de ce que l'entreprise offre à ses employés en échange de leurs compétences, de leur temps et de leur engagement.

Pour les entreprises en général, une marque employeur solide offre un avantage concurrentiel majeur. Dans un marché du travail de plus en plus compétitif, attirer et retenir les meilleurs talents nécessite une stratégie délibérée pour se démarquer. Pour les cabinets de conseil, cette nécessité est encore plus pressante. Ces entités vendent essentiellement du savoir-faire et de l'expertise, ce qui fait du talent leur atout le plus précieux. Les consultants sont le visage de la marque, et la réputation du cabinet dépend fortement de la qualité et de la satisfaction de ses consultants.

Les IHC se trouvent dans une position particulièrement unique. Opérant souvent au sein d'organisations, ils doivent équilibrer leur marque employeur avec l'image globale de l'entreprise mère tout en mettant en avant les spécificités et avantages de travailler au sein de la structure interne de conseil. L'identité professionnelle des consultants internes est en partie façonnée par cette marque employeur, et le canal du marketing digital joue un rôle crucial à cet égard. En utilisant des techniques de marketing, les IHC peuvent affiner, ou peaufiner, leur marque employeur pour mieux refléter leurs valeurs, leur culture et leur proposition de valeur unique.

Dans cette sous-partie, il sera abordé comment les cabinets de conseil internes peuvent peaufiner leur marque employeur par le biais du marketing digital, et comment celle-ci contribue à la construction d'une identité professionnelle forte et cohérente.

Il est important de se concentrer sur des outils précis qui incarnent la stratégie de marque employeur d'un cabinet de conseil interne. Les contenus numériques, tels que les vidéos de présentation et les sites web, comme sites vitrines, sont de puissants vecteurs pour la marque employeur, offrant aux IHC une plateforme pour présenter leur identité, leur culture et leur proposition de valeur. Deux vidéos en particulier méritent une attention particulière : la première est celle de Société Générale Consulting intitulée "Vis mon job de Consultant". Elle fournit un aperçu immersif de la vie quotidienne d'un consultant, dévoilant non seulement les responsabilités et défis professionnels, mais aussi la culture et l'environnement de travail de l'entreprise. La seconde vidéo, "Les coulisses de la transfo", produite par la DITP (Direction Interministérielle de la Transformation Publique), offre un aperçu du conseil interne au sein du Ministère, est expliqué ainsi comment l'Etat internalise les prestations de conseil.

Passant des vidéos aux sites web, ces derniers agissent comme des vitrines pour les IHC, reflétant leur identité et leurs valeurs. Les sites de SNCF Consulting et de la DITP seront au cœur du sujet, afin de montrer comment ils communiquent sur leur proposition de valeur unique et se positionnent par rapport à la concurrence.

Une marque employeur solide se manifeste également dans la manière dont les postes sont décrits et promus. Afin de comprendre comment les IHC communiquent leur proposition de valeur à travers les offres d'emploi, la fiche de poste pour le rôle de consultant interne d'Allianz sera décortiquée. Celle-ci offre un aperçu de la manière dont les entreprises définissent le rôle, les attentes et les avantages de travailler en tant que consultant interne, contribuant ainsi à la stratégie globale de marque employeur.

Les sites web des IHC (SNCF Consulting et la DITP pour cette étude) seront considérés comme étant des sites-vitrines, autrement dit comme des plateformes en ligne dévoilant l'essence d'une organisation, ils jouent un rôle déterminant dans le cadre de la marque employeur des IHC, leur première fonction est de donner une impression initiale, façonnant la perception des potentiels employés en amont de toute interaction, mettant en exergue les valeurs, la culture et la mission des IHC, offrant un aperçu de l'environnement de travail. Les projets emblématiques, les témoignages et

les compétences y trouvent une place de choix, renforçant l'expertise et le rayonnement des cabinets. En intégrant des éléments interactifs, le site devient également un lieu d'échanges directs avec des candidats potentiels.

Pour compléter cette analyse, il est utile de fusionner la conception de Yves Jeanneret de la médiation avec l'objet d'étude de cette sous partie, la marque employeur et dans ces exemples les sites vitrines. Pour Jeanneret, la notion de médiation dépasse largement le cadre des seuls dispositifs technologiques ou médiatiques. En réalité, chaque objet, qu'il soit tangible ou non, peut être envisagé comme une médiation. Cette perspective élargie incite à considérer la médiation comme une action, une mise en relation, une transformation, et non seulement comme une simple transmission. C'est une dimension à la fois active et processuelle. Les sites-vitrines s'inscrivent parfaitement dans cette vision médiationnelle. Plus qu'un simple espace de présentation, ces plateformes digitales agissent comme des médiateurs actifs entre une organisation et ses divers publics. Ils sont porteurs d'une intention, d'une identité, d'une promesse. Chaque élément, qu'il s'agisse du choix des couleurs, des contenus, de la navigation ou même du design, est investi d'une intention de communication. Ils assurent le rôle de médiateur en façonnant et en transmettant l'image de la marque, ici celle de la marque employeur, vers les visiteurs. À travers le prisme de la médiation, une telle analyse vise à déceler comment chaque élément du site s'articule pour créer une image cohérente et significative de la marque employeur. L'objectif est de comprendre comment ces sites, en tant que médiateurs, construisent et véhiculent l'identité et les valeurs de ces entités. En d'autres termes, cette démarche d'analyse sémiotique aspire à révéler comment la médiation, telle que conceptualisée par Jeanneret, trouve son incarnation concrète dans ces plateformes digitales, et comment ces dernières participent activement à la construction d'une identité professionnelle forte.

Le site vitrine de SNCF Consulting est une illustration éclatante des concepts abordés<sup>37</sup>. Dans cet univers numérique, chaque élément, chaque signe, est méticuleusement pensé pour construire, articuler et renforcer l'identité de marque du cabinet.

---

<sup>37</sup> [Voir Annexe 6.1 SNCF Consulting](#)

L'identité de marque, telle qu'elle est définie par Kotler, Keller et Manceau<sup>38</sup>, se construit à partir d'éléments comme le nom, le logo, les couleurs, ou encore une signature. Ces éléments ne sont pas de simples ornements : ils sont des vecteurs de sens, des médiateurs entre la marque et ses publics cibles. Le nom du cabinet « SNCF Consulting » est, en lui-même, une médiation entre la notoriété du groupe SNCF et le monde du conseil. C'est une promesse d'expertise, un gage de qualité suggérant que le cabinet est au carrefour de l'expérience accumulée du groupe et des enjeux contemporains de la mobilité et du secteur ferroviaire.

Roland Barthes nous offre une grille de lecture pour décrypter les signes sémiologiques qu'on peut utiliser pour ceux qui se dissimulent sur le site vitrine du cabinet<sup>39</sup> ; il parle de dénotation et de connotation, la dénotation est le sens premier, direct et évident d'un signe, ce qu'on peut distinguer, tandis que la connotation révèle les significations secondaires, culturelles et personnelles qui s'y attachent. Quelques mots sur le logo du cabinet, qui n'est autre qu'un papillon. Si, en dénotation, il est un simple insecte, en connotation, le papillon symbolise la transformation et l'évolution. Il évoque un voyage, celui de la métamorphose, faisant écho aux missions de SNCF Consulting et implicitement un clin d'œil au métier du Groupe : la mobilité. Cette représentation est une médiation visuelle, illustrant la capacité du cabinet à accompagner ses clients dans leur processus de changement. Le papillon n'est pas anodin dans le secteur du conseil, on peut notamment rappeler que le cabinet de conseil Balthazar utilise cette image pour sa branche "Balthazar Akademy".

Pour revenir à SNCF Consulting, les couleurs ne sont pas en reste dans cette orchestration médiatique. On en distingue deux, le jaune et le bleu. Tandis que le jaune, est un symbole d'innovation et de créativité, le bleu, lui, est la couleur de la confiance et de la stabilité. Cette alchimie chromatique médie une dualité : l'audace novatrice s'appuyant sur une solide expertise.

La signature est un condensé de cette médiation. En évoquant l'accompagnement du groupe dans ses projets de transformation, elle renforce cette identité centrée sur le

---

<sup>38</sup> <https://www.hrimag.com/Les-composantes-de-la-marque-selon-Kotler-Keller-et-Manceau>

<sup>39</sup> Barthes Roland. Rhétorique de l'image. In: *Communications*, 4, 1964. Recherches sémiologiques. pp. 40-51.

développement organisationnel. Elle est un pont, une mise en relation entre la promesse et l'action. Le champ lexical utilisé ("accompagne", "transformation", "amélioration", "performance") ancre davantage cette identité orientée vers le développement organisationnel.

En projetant cette image sur des plateformes numériques, SNCF Consulting se positionne comme un acteur moderne et pertinent dans le domaine du conseil, tout en bénéficiant de l'héritage de confiance de la marque SNCF. L'utilisation du bouton "Postuler" sur leur page d'accueil, par exemple, montre également comment le marketing digital facilite non seulement l'engagement des clients, mais également la captation des talents potentiels. Interrogé à ce sujet, C. confirme les éléments avancés: *"L'objectif principal, c'est de la marque employeur. On fait savoir à l'extérieur que tu peux avoir une carrière de conseil en étant à la SNCF, c'est de l'attractivité !"*

40

L'autre IHC soumise à cette étude est la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP). Il est important de soulever un point crucial pour cet organisme, il s'agit en effet d'une structure étatique, rattaché au Ministère de la Transformation & de la Fonction Publique, le soutien du management est donc total (vu que les décisions stratégiques et les orientations des missions sont aux mains de la haute sphère dirigeante.) Cet élément pris en compte, l'analyse sémiotique du site-vitrine peut commencer, pour rappel, c'est via ce médium que les IHC développent leur marque employeur, à des fins principalement de recrutement, d'attraction des talents. Le site vitrine, en tant que médium au sens de Debray, ne se contente pas de transmettre un message, mais façonne également la manière dont ce message est perçu et intériorisé par son public.<sup>41</sup>

La DITP vise à rendre l'action publique plus accessible, plus simple et plus efficace. Elle se concentre sur l'amélioration de la vie des citoyens français et des agents publics.

La clé de cette mission est d'assurer que les politiques mises en œuvre aient un impact direct et tangible sur la vie quotidienne des citoyens. Cette approche est renforcée par

---

<sup>40</sup> [Voir entretien 05 avec C. Annexe 13.5](#)

<sup>41</sup> Jeanneret Yves. La médiologie de Régis Debray. In: Communication et langages, n°104, 2ème trimestre 1995. pp. 4-19.

la mise en avant d'un baromètre qui mesure l'impact concret des initiatives gouvernementales. Leur rôle s'étend bien au-delà de la simple mise en œuvre; il s'agit de coordonner, d'innover et d'accélérer les projets pour maximiser leur efficacité. Deux convictions majeures guident leurs actions, d'un côté le citoyen est placé au cœur de toute initiative, ce n'est pas simplement une approche centrée sur le client, mais une véritable refonte méthodologique, mettant l'accent sur la transparence et l'impact réel. Deuxièmement, la prise de décision doit être aussi proche que possible du terrain, incarnant la vision d'Emmanuel Macron d'une administration plus humaine et plus locale. Ce dernier point résonne particulièrement, soulignant l'importance de l'adaptabilité et de la contextualisation de l'action publique. Le slogan "Innover pour un futur durable" est particulièrement révélateur. Il donne une indication claire de l'orientation future de l'institution : un engagement à l'innovation continue dans le but de garantir un avenir durable. Il est intéressant de noter comment cette phrase simple mais puissante encapsule la philosophie de l'ensemble de l'organisation. <sup>42</sup>

La DITP, par son site vitrine, établit clairement une image de modernité et de changement dans le secteur public. En faisant la promotion de projets visant à améliorer l'efficacité des services publics et l'expérience utilisateur, l'IHC se positionne comme un acteur du changement et de l'innovation au sein de l'État. L'accent mis sur la transformation numérique et l'innovation signale une volonté de la DITP de rompre avec une perception traditionnelle et statique du service public. Ainsi, la DITP, par le biais de sa stratégie digitale, attire des talents qui sont à la fois passionnés par le secteur public et désireux de le voir évoluer grâce à la technologie et à l'innovation.

De son côté, SNCF Consulting établit une proposition de valeur centrée sur l'excellence et la spécialisation. Son appartenance au Groupe SNCF et son rôle spécifique en tant que cabinet de conseil interne sont des éléments distinctifs. En promouvant l'expertise ferroviaire, l'excellence opérationnelle et la responsabilité sociétale, l'IHC cherche à attirer des individus hautement qualifiés, orientés vers les défis du secteur ferroviaire, mais également sensibles à une culture d'entreprise progressiste et éthique.

À la lumière de ces analyses, une comparaison s'impose : bien que les deux IHC opèrent dans des domaines fondamentalement différents, elles partagent une

---

<sup>42</sup> [Voir Annexe 6.2 DITP](#)

approche commune quant à l'utilisation du marketing digital pour renforcer et communiquer leur marque employeur. Là où la DITP mise sur l'innovation et la modernité, SNCF Consulting se concentre sur l'expertise sectorielle et la responsabilité. Toutefois, toutes deux cherchent à attirer des talents par le biais d'une identité numérique forte et clairement définie.

L'étude met en évidence la façon dont les IHC, à travers le marketing digital, façonnent et diffusent activement leur image de marque employeur pour séduire et recruter des talents. Cette dynamique soutient l'hypothèse selon laquelle le marketing digital, en plus d'être un outil de promotion, joue un rôle décisif dans la construction d'une identité professionnelle robuste pour ces IHC, confirmant ainsi leur position prédominante dans le paysage professionnel contemporain.

L'univers des IHC met en avant l'importance cruciale du recrutement. Dans ce contexte, le positionnement de la marque employeur devient un outil stratégique pour attirer et retenir les talents. Une manière pertinente d'explorer comment un cabinet de conseil interne se positionne vis-à-vis de ses candidats potentiels est d'analyser ses fiches de poste. Ces documents, souvent le premier point de contact entre une entreprise et un candidat, offrent une vue d'ensemble des attentes, des valeurs et de la culture de l'entreprise. Tout d'abord, on propose un balayage de la fiche de poste d'Allianz pour le rôle de Consultant(e) interne, afin d'identifier comment cette grande compagnie d'assurance aborde les enjeux de recrutement dans le contexte des IHC et peaufine sa marque employeur pour se distinguer sur le marché et convaincre les consultants externes de venir réaliser des missions au sein de l'entreprise. <sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> [Annexe 5 Fiche de Poste Allianz](#)



La fiche commence par une définition claire du rôle de l'Unité Transformation Opérations et Résilience, mettant en avant son importance dans l'efficacité opérationnelle et le soutien stratégique des projets. Cela établit dès le départ que rejoindre cette unité signifie avoir un impact direct sur l'ensemble de l'organisation.

De plus, l'utilisation de termes tels que "facilitateurs", "garants" et "diffuseurs des changements de culture" renforce l'idée que les consultants internes chez Allianz ne sont pas de simples exécutants, mais des acteurs clés dans la transformation organisationnelle.

Allianz utilise la fiche de poste pour promouvoir sa culture d'entreprise innovante. Les missions confiées aux consultants mettent en lumière une approche dynamique, axée sur l'innovation (Agile, Design Thinking) et l'adaptabilité. Pour attirer les meilleurs talents, l'accent est porté sur la transversalité du poste, offrant aux candidats potentiels la possibilité de travailler sur une variété de projets, d'acquérir une expérience diversifiée et d'ouvrir la voie à de nombreuses perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. Cette approche est particulièrement pertinente pour les IHC, où la concurrence pour les talents est intense, et où les candidats recherchent des opportunités qui offrent à la fois un défi et un potentiel de croissance.

Après avoir analysé la fiche de poste d'Allianz et les sites vitrines de SNCF Consulting et de la DITP, voici un élément essentiel qui contribue au peaufinage de la marque employeur : les vidéos de présentation (à des fins de recrutement). Le multimédia permet une immersion au sein de l'entreprise, notamment à l'ère du digital, il est important que les candidats puissent se projeter une image et voir des têtes de l'organisation, de comprendre ses valeurs et d'appréhender son environnement quotidien.

La première vidéo qui retient notre attention est celle publiée sur la chaîne Youtube de Société Générale, intitulée "*Vis ma vie de consultant*".<sup>44</sup> Elle s'inscrit parfaitement dans la dynamique moderne de la marque employeur en cherchant à aller au-delà de la simple présentation de SG Consulting, en suscitant une émotion, une connexion.

---

<sup>44</sup> [Annexe 7 Vis mon job de consultant SG](#)

La vidéo s'ouvre sur une analogie visuelle puissante. En jouant avec un Rubik's Cube, symbole universel des défis complexes, le consultant renforce visuellement le cœur même de son métier : résoudre des problématiques d'entreprise, aussi variées et complexes que les configurations d'un Rubik's Cube. Le choix de cette analogie ne sert pas seulement à illustrer la complexité des tâches, mais aussi à souligner l'aspect ludique et passionnant du métier.

De plus, cette entrée en matière offre d'emblée une perception du consultant interne comme quelqu'un capable de s'adapter et de gérer des défis variés. Cette flexibilité est un trait souvent associé aux consultants dans les grands cabinets, suggérant que Société Générale offre une expérience équivalente à ces prestigieux cabinets. Juste ensuite, il est dit que la vocation d' SG Consulting est de "conseiller les différentes entités et filiales du groupe pour les accompagner dans leurs projets". Ce message est renforcé par la mise en scène d'une réunion de travail, montrant des consultants collaborant, partageant des responsabilités et prenant des décisions collectivement. La variété des missions est mise en avant, montrant le spectre large et diversifié de problèmes que l'IHC est capable de traiter. À mesure que le consultant décrit les missions et l'ambition de SG Consulting, une scène de baby-foot est introduite. En choisissant ce visuel pendant qu'il parle d'accompagner les startups incubées par le groupe, il est évoqué habilement l'esprit et la culture start-up - un environnement caractérisé par la proximité, l'innovation et un certain degré d'informalité. Ce choix est significatif. Le baby-foot est souvent associé à la culture des start-ups, représentant un mélange de travail acharné et de détente. En utilisant cet élément, la vidéo suggère que SG Consulting comprend et partage cette culture, tout en soulignant qu'ils sont bien équipés pour accompagner les startups dans leurs défis. Cette représentation de l'environnement start-up sert également un double objectif. D'une part, elle attire l'attention des jeunes consultants potentiels, qui peuvent être séduits par cette ambiance dynamique et décontractée. D'autre part, elle véhicule l'idée que SG Consulting offre une opportunité unique : la possibilité d'offrir des conseils à une variété d'entités, y compris des startups qui, dans d'autres contextes, pourraient ne pas avoir les moyens de s'offrir des services de conseil externes.

L'insertion de scènes humoristiques, comme celle où le consultant est habillé en moine, apporte une touche de légèreté et d'humanité. Cela suggère que, malgré la rigueur et le sérieux du métier, il y a une place pour l'humour et la convivialité au sein de l'équipe. Elle sert également à introduire la notion de méthodologie, un élément central dans le monde du conseil. La "méthodologie frugale" est présentée comme une approche innovante, alignant la Société Générale avec les cabinets de conseil les plus avant-gardistes.

L'évocation de l'accès à des informations confidentielles, illustrée par une entrée théâtrale dans une réunion 'top secret', ajoute une dimension de responsabilité et de confiance accordée aux consultants. La mention des opportunités de mobilité interne et de l'international démontre une entreprise qui prend soin de la progression de carrière de ses employés, rappelant une fois de plus les promesses des grands cabinets de conseil. Cette vidéo sert habilement à positionner SG Consulting en parallèle avec les grands cabinets de conseil. Elle utilise une variété de signes et de symboles pour illustrer une expérience professionnelle riche, dynamique et prometteuse, le tout dans un environnement qui équilibre sérieux professionnel et culture d'entreprise détendue. Pour les jeunes diplômés aspirant à une carrière en conseil, le message est clair: SG Consulting offre tout ce qu'un grand cabinet peut offrir, mais avec sa propre touche unique.

Il existe un contraste saisissant avec la vidéo de présentation de la DITP, elle aussi hébergée sur Youtube, sur la chaîne : TransformationPublicGouv". Elle se dénomme "Les coulisses de la Tranfo' : le conseil interne".<sup>45</sup>La vidéo adopte un ton plus institutionnel et sérieux, elle présente le service du conseil interne comme un acteur essentiel au cœur des politiques publiques, montrant l'impact direct de leur travail sur les citoyens. Lorsque les consultantes parlent, elles abordent le rôle du service conseils internes de la DITP comme étant axé sur l'accompagnement des administrations. L'emploi du terme "partenaire" renforce cette notion d'accompagnement, suggérant une relation de collaboration plutôt que de domination ou d'instruction. La mission est clairement axée sur la transformation, que ce soit au niveau des politiques du gouvernement ou de la conduite de grands projets, et l'impact potentiel sur les agents publics et les usagers est mis en avant.

---

<sup>45</sup> [Annexe 7 : Les coulisses de la Tranfo : le conseil interne](#)

L'importance accordée à la méthodologie personnalisée et aux outils adaptés souligne une approche qui respecte les spécificités de chaque administration et qui n'applique pas simplement une solution "taille unique". Ceci est renforcé par la mention des formations à la carte, démontrant une volonté de doter les agents des outils nécessaires pour la pérennité des changements.

L'arrière-plan épuré, avec le kakemono de la DITP, met l'accent sur la stabilité, la structure et la rigueur, tout en évoquant l'importance du service. L'inclusion des témoignages et des exemples concrets, comme le cadrage de la réforme des lycées professionnels ou le dispositif pour aider les femmes victimes de violences, ancre la mission de la DITP dans des problématiques actuelles et concrètes. Ces exemples illustrent la diversité et l'importance des missions du service, tout en montrant leur engagement profond envers la société.

Lorsque le marketing digital est évoqué comme un moyen pour les IHC de forger une identité en externe, l'accent est mis sur la manière dont elles utilisent les outils digitaux pour se positionner et se différencier sur le marché. Or, il s'avère que le développement de la marque employeur s'inscrit parfaitement dans cette démarche. Tout comme les stratégies marketing classiques visent à toucher le consommateur, la marque employeur, déployée principalement grâce au digital, vise à engager un autre type de "consommateur" : les candidats, voire même les consultants internes actuellement en poste.

En intégrant la marque employeur comme un élément essentiel du marketing digital, il est constaté que les IHC vont bien au-delà de la simple promotion de leurs produits ou services. Elles offrent une vision, une expérience, une appartenance. Les vidéos promotionnelles, les fiches de poste et les sites web ne sont pas seulement des outils de recrutement, ils sont le reflet d'une culture, d'une histoire et d'un engagement envers ceux qui peuvent envisager de rejoindre les cabinets. La finalité étant celle-ci : être une alternative crédible au conseil externe et en convaincre les potentiels candidats.

### **c) L'expertise par la preuve sociale**

Dans un univers digitalisé, marqué par une compétition accrue et une quête incessante de légitimité, les IHC sont poussés à se démarquer, non seulement en prônant leur singularité, mais aussi en faisant preuve d'une expertise solide et reconnue. Si autrefois, l'autorité et le savoir-faire se mesuraient par l'ancienneté et la réputation, aujourd'hui, avec le bouillonnement d'informations et d'échanges sur la toile, il est impératif de démontrer son expertise de façon tangible, vivante et actuelle. C'est dans cette optique que la technique de la preuve sociale s'inscrit.

Pour rappel et en écho à la première partie, la preuve sociale, en marketing, fait référence à l'idée selon laquelle les individus déterminent la justesse de leurs actions en fonction des actions des autres. Dans le contexte des IHC, cette technique s'articule autour de la mise en avant de leurs compétences, de leurs succès et de leur savoir-faire via des supports digitaux variés, afin de construire et renforcer leur légitimité. Tout comme les cabinets de conseil externes, les IHC cherchent à valoriser leur expertise et leur maîtrise des sujets clés. Le but ? Convaincre les parties prenantes de la qualité de leurs interventions et de l'acuité de leurs analyses.

Cette mise en avant s'opère de différentes manières. Les livres blancs, vitrine privilégiée où les IHC peuvent présenter des études approfondies, des retours d'expérience ou des perspectives novatrices. De même, les témoignages clients apportent une touche humaine et authentique, renforçant ainsi la confiance. Il est à noter que, conscient de la puissance de LinkedIn comme outil de rayonnement professionnel, l'IHC de la banque a choisi de former les consultants internes aux meilleures pratiques de publication sur ce réseau.

Certaines entités, à l'instar de l'AFCI ou de la DITP, ont su capitaliser sur la production de contenus riches et pertinents. Que ce soit à travers une newsletter, des articles de blogs ou des publications spécialisées, ces initiatives témoignent d'une volonté d'éduquer, d'informer, mais surtout de marquer sa présence en tant qu'expert de référence dans le domaine.

Face à ces démarches, une question se pose alors : comment, à travers la preuve sociale, les IHC réussissent-ils à consolider leur place et à prouver la pertinence de leur expertise dans le paysage du conseil.

Deux éléments sont pertinents à mettre en valeur pour cette sous-partie. D'un côté, il y'a la page "Boîte à outils" de la DITP, où on peut retrouver plusieurs catégories d'articles, elle se veut aussi complète qu'un blog de ressources avec des études, des rapports, la présentation commence même ainsi : "*Publications : Études, enquêtes, rapports... Retrouvez les travaux et les publications des équipes de la DITP pour transformer l'action publique.*". L'IHC veut donc mettre en avant son expertise et sa connaissance et son savoir-faire quant à sa mission première : la transformation publique (raison d'être de la DITP). Le second type de contenu, dans la même idée, est la première newsletter de l'AFCI.

Pour commencer, parlons de la page "Boîte à outils" de la DITP ; Elle offre un aperçu exhaustif de ses activités, de ses domaines d'expertise et de ses contributions à la transformation de l'action publique<sup>46</sup>. En examinant cette page, plusieurs thèmes émergent et peuvent être reliés à la sous-partie. Plusieurs publications et études abordent des thèmes variés, allant des pratiques commerciales en ligne à la compréhension des freins sociaux, tout en utilisant une lentille comportementale. Cela suggère une orientation stratégique vers l'utilisation de données et d'insights comportementaux pour guider et informer les politiques publiques et les initiatives de transformation. La gamme de sujets abordés sur cette page illustre la polyvalence de la DITP dans son approche de la transformation publique. De la santé numérique à l'écolabel public, en passant par les questions de violences conjugales, cela montre une capacité à appliquer une analyse comportementale à une variété de domaines. Avec des publications telles que l'"*Atlas des labs*", il est montré un engagement envers l'innovation publique, cherchant à cartographier et à promouvoir les initiatives innovantes au sein de l'administration.

L'aspect visuel de la DITP témoigne de son ambition de se positionner en tant que force motrice du changement. Dès le départ, le choix de mettre en avant des études et des publications sur leur site évoque une organisation sérieuse, dédiée à la

---

<sup>46</sup> [Voir Annexe 7.5.b\) Boîte à outils DITP](#)

recherche et à l'évolution. Les sciences comportementales, en tant que thème récurrent, font office de symboles. Elles suggèrent que le changement n'est pas seulement une affaire de politique ou de gestion, mais une question profondément humaine. Ce choix sémantique résonne avec l'idée d'une administration qui s'efforce de comprendre les besoins et comportements de ses citoyens. Les différents sujets abordés, allant de la "transformation numérique" à la "transparence", sont autant de signaux envoyés aux lecteurs. Ils dépeignent une administration publique dédiée à l'innovation, à l'ouverture et à la modernité. En bas de page, l'invitation à s'abonner à une lettre d'information et les liens vers les réseaux sociaux montrent une volonté de l'IHC de rester connectée avec un public plus large et d'assurer la transparence et l'accessibilité de ses travaux.

En fin de compte, c'est une bonne illustration de l'argument qui affirme que les IHC utilisent les possibilités qu'offrent le digital pour se montrer comme expert sur des sujets liés au secteur du consulting, de recruter des talents, de prouver leur légitimité et leurs connaissances sur des sujets pointus tout comme les cabinets de conseil externe, et plus largement de forger une identité de marque.

Comme annoncé plus haut, l'autre contenu qui permet de montrer l'usage de la preuve sociale par les IHC pour prouver leurs connaissances et expertises et se faire connaître, est la newsletter de l'AFCI, mise en place en mars 2022.<sup>47</sup> La construction du discours numérique dans la newsletter révèle plusieurs éléments intéressants qui méritent une exploration sémiotique détaillée. Elle permet non seulement de diffuser des informations pertinentes, mais sert également à construire un réseau discursif qui renforce l'identité professionnelle de ses membres.

D'abord, il peut-être soulevé que la structure de la newsletter révèle une organisation soignée qui est manifestement destinée à diriger l'attention du lecteur vers des sujets précis. L'introduction éditoriale sert de pivot autour duquel les différents éléments de contenu sont organisés. Elle n'est pas simplement une invitation à lire, mais un préambule qui cadre la lecture, associant le lancement de la newsletter à un moment d'éveil et de renouveau symbolisé par le printemps.

---

<sup>47</sup> [Voir Annexe 7.5.a\) Newsletter APCI](#)

Ce choix métaphorique s'inscrit dans une logique de revitalisation et de réanimation de l'association et de sa communauté.

Une section intitulée "Du nouveau à l'AFCI" met en avant les efforts en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La RSE est ici positionnée comme un espace d'action où les cabinets de conseil en interne peuvent non seulement exceller mais également induire des changements significatifs. En citant une étude de Deloitte, la newsletter établit un ethos de crédibilité et d'expertise, tout en soulignant une opportunité manquée pour la majorité des entreprises. Cette section fonctionne comme une sorte d'appel à l'action, encourageant implicitement les membres à intégrer davantage la RSE dans leurs pratiques professionnelles.

Un fait notable est l'interview de Véronique de la Bachelerie, directrice de SG Consulting en 2022, et Présidente de l'AFCI remplacée en 2023,. Cette démarche participe à l'ancrage de l'identité de l'AFCI dans un réseau professionnel plus large, mais également à la création d'une certaine légitimité. En donnant la parole à une directrice exécutive d'une grande entreprise (SG), la newsletter fait d'une pierre deux coups: elle renforce son propre capital symbolique et offre une source de capital social et intellectuel pour ses membres.

La présence d'un groupe de communication au sein de l'AFCI, comme mentionné dans la section "Ils construisent l'AFCI", joue également un rôle significatif dans la newsletter. Ce groupe n'est pas simplement un organe opérationnel, mais un symbole de la communauté active et engagée que l'AFCI souhaite incarner. Cette mise en lumière interne fonctionne comme une validation de l'effort collectif, rappelant aux membres que leur participation à l'association est une entreprise collaborative qui dépasse le cadre individuel.

Dans une ère de transformation numérique, le segment "Dans nos radars" présente les ventes digitales comme un domaine d'opportunité pour les banques de détail françaises. Cela met en évidence le rôle critique du conseil interne dans la navigation des changements technologiques, sociaux et économiques. Ce faisant, la newsletter montre son engagement à rester en phase avec les enjeux contemporains, proposant ainsi un cadre de pertinence pour les activités de ses membres.



L'ultime section, "Mini astuce, maxi effet", aborde des astuces fonctionnelles sur l'utilisation de PowerPoint, un outil omniprésent dans le monde du conseil. En fournissant des conseils pratiques, la newsletter revient à une forme de pragmatisme qui peut être immédiatement applicable. Ce choix peut être interprété comme un rappel que, malgré les discussions sur les grands thèmes comme la RSE ou les transformations digitales, les tâches quotidiennes restent le terreau de l'expertise professionnelle.

L'utilisation de la preuve sociale par les IHC est une stratégie essentielle pour renforcer leur légitimité et leur expertise dans un environnement de plus en plus digitalisé et compétitif. À travers des outils numériques comme la page "Boîte à outils" de la DITP et la newsletter de l'AFCI, ces entités créent un espace dynamique d'engagement, de partage de connaissances et de validation mutuelle. Chacun de ces éléments fonctionne comme une tesselle dans la mosaïque plus vaste de leur identité numérique et professionnelle.

La diversité des contenus publiés démontre non seulement une expertise étendue dans divers domaines, allant de la transformation publique à la RSE, mais sert également à établir un dialogue continu avec leur public cible. Ces initiatives reflètent une prise de conscience des IHC de l'importance de se positionner comme des leaders d'opinion crédibles et compétents, capables de dialoguer aussi bien sur des sujets de grande envergure que sur les détails pratiques du métier.

Finalement, cette utilisation stratégique de la preuve sociale s'inscrit dans une démarche plus large d'adaptation aux nouvelles formes de communication et d'évaluation de la légitimité et de l'expertise. Elle montre également la flexibilité et la réactivité des IHC face aux défis et aux opportunités de la transformation digitale. Ce faisant, les IHC ne se contentent pas de suivre la tendance; ils deviennent des acteurs actifs dans la redéfinition des standards professionnels et de l'excellence dans le domaine du conseil.

### **III/ Le consultant interne doit trouver le juste équilibre dans sa posture entre appropriation de la culture d'entreprise et fournisseur de prestations de conseil**

Cette troisième et dernière partie traitera plus largement de la posture du consultant interne. Il s'agira de dresser "sa carte d'identité", le profil type. L'hypothèse soulevée est cette dualité éprouvée par les consultants internes, ils doivent trouver un certain équilibre, car ils sont à la fois membre d'une organisation, (dans ce cas membre de la banque) mais aussi doivent rester neutre en vue de pouvoir fournir les meilleures prestations de conseil (membre d'un cabinet de conseil, dans ce cas de l'IHC).

L'étude commencera par un focus sur la vie de l'IHC, il sera démontré qu'une vraie culture d'entreprise s'est créée pour le cabinet de la banque, à l'instar d'un cabinet de conseil classique. Le concept de culture d'entreprise sera expliquée, puis tous les ingrédients qui la définissent en somme tout ce qui fait que l'IHC est singulière, autonome, une direction vivante.

Par la suite, seront saisis les enjeux auxquels se voit confrontée l'IHC, ce qui peut amener à une difficulté de construction identitaire pour les consultants internes. Quels liens avec la Direction Générale ? Qu'est-ce que ça dit du positionnement du consultant ? En tant que service interne à la banque, en soutien à la transformation de l'organisation tout en gardant une certaine loyauté à l'entreprise, le recul nécessaire à la bonne formulation des recommandations stratégiques.

## **a) Un vocabulaire propre et des rituels au sein du cabinet de la banque, signes d'une culture singulière**

L'IHC de la banque s'est constituée au fil du temps une identité et une culture qui lui sont propres, rappelant ainsi les attributs caractéristiques des cabinets de conseil traditionnels. Cela nécessite de définir clairement en amont le concept de culture d'entreprise.

Selon Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est perçue comme l'agrégat des convictions collectivement partagées qui déterminent la manière dont les activités sont réalisées au sein d'une organisation. C'est cette constellation de valeurs, croyances, et habitudes qui orientent et guident les comportements des collaborateurs. Ainsi, elle s'impose à la fois comme un élément fédérateur, conférant un sens unifié aux actions des membres, et comme un cadre référentiel pour les décisions. La culture d'entreprise engloberait l'ensemble des valeurs, des croyances, des habitudes et des comportements qui sont partagés par les membres d'une organisation et qui les guident dans leurs actions et leurs décisions. Pour aller plus loin, il affirme que la culture d'entreprise est vue comme l'ensemble des convictions partagées qui déterminent comment les choses sont faites dans une organisation. C'est à la fois une source de cohésion, en donnant un sens partagé aux actions des membres, et un guide pour l'action, en fournissant des repères pour la prise de décision.<sup>48</sup>

Pour lier ça avec la banque, au sein de l'IHC, cette culture se manifeste par des traits distinctifs qui établissent sa singularité. Qu'il s'agisse de ses méthodologies de travail, de son système de valeurs, ou encore de ses interactions internes et externes, elle a su créer une dynamique propre, conférant à sa direction une vitalité et une autonomie particulières.

---

<sup>48</sup> THÉVENET Maurice, *La culture d'entreprise*. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2023, <https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/la-culture-d-entreprise--9782715417694.htm>

La culture d'une organisation peut se cristalliser aussi à travers des rituels. Ces derniers, qu'ils soient formels ou informels, jouent un rôle crucial dans la perpétuation et le renforcement de la culture d'entreprise. Au sein de l'IHC, ces rituels peuvent prendre différentes formes, allant des réunions périodiques, aux célébrations de réussites, en passant par des formations spécifiques ou des moments de partage informels.

Ces rituels incarnent les valeurs, les croyances et les pratiques qui définissent l'identité de l'IHC. Ils offrent aux membres un cadre pour exprimer leur appartenance, partager leurs expériences et consolider leur engagement envers le cabinet. De plus, ils servent de repères, rappelant régulièrement aux consultants internes les fondements et les objectifs de l'IHC.

Anne Monjaret, anthropologue ayant étudié le sujet des fêtes au travail, nous éclaire sur ce point. Elle postule que les rites en entreprise fonctionnent comme des marqueurs identitaires, consolidant le sentiment d'appartenance et définissant les frontières du groupe. Ces rites, qu'ils soient quotidiens, hebdomadaires ou annuels, permettent de structurer le temps, de renforcer les liens entre les membres et de célébrer les transitions, les réussites ou même les échecs.<sup>49</sup>

En se plongeant dans l'univers de l'IHC, on peut identifier plusieurs rituels qui s'alignent avec l'analyse de Monjaret. Les "Règles de vie"<sup>50</sup> fournies par l'IHC offrent une série de prescriptions comportementales et de rituels qui semblent renforcer l'appartenance et la cohésion du groupe. Par exemple, la mise en place d'une "réunion d'équipe bi-mensuelle", (les jeudis matin) d'un "déjeuner d'équipe par mois" ou encore d'une "sortie au vert/an (aux alentours de mai/juin)" évoque des rituels récurrents qui ponctuent le temps et cultivent un sentiment d'unité au sein de l'équipe. De même, la pratique du management visuel peut sembler anodine de l'extérieur, mais a une profonde signification interne. Cela contribue à créer un climat de confiance, d'ouverture et d'authenticité au sein de l'IHC, la transparence est de mise sur les

---

<sup>49</sup> <https://www.ethnographiques.org/2012/Monjaret>

<sup>50</sup> [Voir Annexe 9 Les Règles de Vie de l'IHC](#)

projets, humeurs et avancées de chacun. Chaque consultant possède sa propre ligne et peut s'exprimer librement, ce qui offre un espace de liberté.<sup>51</sup>

L'importance accordée à la "politesse", au "respect", à la "confiance" témoigne d'une forte culture de la reconnaissance mutuelle, ce qui se reflète aussi dans la valorisation des retours d'expérience et dans le droit à l'erreur. Ces éléments viennent appuyer le fait que le cabinet est soucieux non seulement de la performance, mais également du bien-être et de la croissance personnelle des consultants.

Une autre couche de culture au sein de l'IHC est révélée par ses valeurs : "Ambition", "Exigence", "Engagement", "Optimisme" et "Solidarité".<sup>52</sup> Ces valeurs reflètent non seulement les aspirations de l'organisation mais définissent également les traits essentiels de sa personnalité. L'Ambition indique une orientation vers la croissance et le progrès. Tandis que l'Exigence, manifeste un engagement envers la qualité, la précision et la rigueur. L'Engagement et la Solidarité suggèrent une forte éthique de responsabilité collective et l'Optimisme témoigne d'une attitude positive face aux différentes problématiques rencontrées.

Les propos de L. à ce sujet fournissent des éléments supplémentaires<sup>53</sup> :  
« [...] 3 points majeurs : d'abord, au service de la banque, offrir le meilleur dispositif de transformation interne sur lequel la banque peut se reposer pour faire levier et incarner toujours plus sa raison d'être et atteindre ses objectifs de croissance. Ensuite, c'est, à l'aide de compétences multiples et complémentaires, en alliant les compétences d'un pool de consultants à la fois transversales et spécialistes dédiés au pilotage de mission et deux pôles d'expertise pour valoriser la transversalité. Et puis : une offre de bout en bout avec une palette d'offres complètes et complémentaires, strat, orga', management, innovation, change et d'outils et moyens, conseil, coaching, expertise, laboratoire, créateur de valeur pour les clients internes, externes et collaborateur du groupe. »

---

<sup>51</sup> [Voir Annexe 11 Board Klaxoon Management Visuel](#)

<sup>52</sup> [Voir Annexe 9 Valeurs & blason de l'IHC](#)

<sup>53</sup> [Voir entretien 04 avec L. Annexe 13.4](#)

Cette approche multi-compétences traduit une adaptabilité, un souci de diversité des talents et une volonté d'offrir une gamme complète de services, depuis la stratégie jusqu'à la mise en œuvre.

Une analyse sémiotique des éléments du blason de l'IHC offre une perspective profonde sur les valeurs et les aspirations du cabinet. Ces éléments, loin d'être choisis au hasard, sont des représentations symboliques d'une identité collective et d'une ambition partagée.<sup>54</sup>

Au centre du blason, en premier plan apparaît un lion. Historiquement, le lion est un symbole de force, de courage et de sagesse. Dans ce contexte, la présence du lion pourrait signifier une culture organisationnelle qui valorise le leadership et une approche réfléchie et sage des décisions. L'intégration du lion suggère que l'IHC est une force avec laquelle il faut compter, non seulement en raison de sa puissance, mais aussi de sa capacité à guider avec sagesse et discernement dans les différents projets.

On y distingue également une ampoule, celle-ci est le symbole universel de l'innovation, de la créativité et de l'éclairage, l'ampoule représente la mission de l'IHC à éclairer la voie pour la banque. Elle suggère un rôle consultatif, une organisation qui apporte de nouvelles idées, des solutions innovantes et des éclairages pertinents pour guider l'entreprise vers la réussite.

Apparaît juste au-dessus une licorne. Les licornes sont généralement associées à la rareté, au fabuleux et au merveilleux. En entrepreneuriat, la licorne est une startup ayant atteint une évaluation d'un milliard de dollars. Pour l'IHC, utiliser ce symbole pourrait signifier une recherche d'excellence, de singularité et de polyvalence (comme un *"mouton à 5 pattes"*<sup>55</sup>). Elle peut aussi symboliser l'aspiration à être unique, à se démarquer et à apporter quelque chose de spécial à l'écosystème de la banque.

Enfin, est entrevue une ligne continue c'est un chemin. Le chemin représente la direction, le voyage et l'évolution. Pour l'IHC, cela peut signifier l'importance de la stratégie, de la vision à long terme et de l'accompagnement de la banque tout au long de son parcours. Le chemin rappelle que l'IHC n'est pas seulement là pour le présent,

---

<sup>54</sup> [Voir Annexe 09 Valeurs & blason de l'IHC](#)

<sup>55</sup> [Voir entretien 04 avec L. Annexe 13.4](#)

mais aussi pour guider la banque vers l'avenir, ouvrant la voie et montrant la direction à suivre.

L'ensemble de ces symboles intégrés dans le blason de l'IHC forme une représentation riche de sa culture, de ses valeurs et de ses aspirations. Le choix de ces éléments ne semble pas fortuit : il témoigne d'une volonté de communiquer l'identité unique de l'IHC, son engagement envers l'innovation, son aspiration à l'excellence et sa détermination à guider et soutenir la banque à chaque étape de son évolution.

Les objectifs collectifs d'une organisation, en tant qu'énoncés visant des résultats souhaités, reflètent souvent la mission, la vision et les valeurs fondamentales de cette dernière. Ils peuvent être vus comme des manifestations tangibles de la culture d'entreprise, car ils incarnent les aspirations, les croyances et les comportements valorisés par l'organisation. Un document interne relatant cinq objectifs principaux pour l'IHC existe<sup>56</sup>, en voici un décryptage et une mise en avant d'un autre élément de la culture du cabinet.

En aspirant à être intrinsèquement associé à la stratégie du Groupe et à sa mise en œuvre opérationnelle, le cabinet illustre sa volonté de ne pas opérer en périphérie, mais de s'intégrer pleinement dans les ambitions stratégiques plus larges. Cette intégration s'accompagne d'un désir d'excellence, comme en témoigne l'objectif d'être perçu comme la référence en matière de conseil interne. Cette quête d'excellence est également évidente dans l'engagement à définir la future démarche d'amélioration continue, reflétant une culture résolument tournée vers l'avenir et l'innovation. L'ensemble de ces ambitions converge vers une finalité centrale : offrir un service inégalé à la banque tout en garantissant une qualité pérenne. Ces objectifs, loin d'être de simples déclarations, offrent une fenêtre sur la culture profondément intégrative, ambitieuse et orientée vers l'avenir de l'IHC.

Chaque organisation, en évoluant, génère un jargon ou un lexique spécifique qui reflète ses préoccupations, ses méthodes et sa vision. L'IHC, à l'instar des cabinets de conseil traditionnels, a développé un ensemble de termes et d'expressions qui lui sont propres. Ce vocabulaire n'est pas simplement une série de mots : il véhicule une

---

<sup>56</sup> [Voir Annexe 10 Objectifs de l'IHC](#)

signification, une intention et un cadre de référence commun pour les membres de l'IHC.

Il semble dès lors intéressant d'explorer la notion de langage, de sa signification dans les organisations, de son appropriation dans le cadre de l'IHC.

La *novlangue managériale*, telle qu'explorée et définie par Agnès Vandeveldé-Rougale, représente un phénomène intrigant dans le contexte contemporain des entreprises. Selon Vandeveldé-Rougale, la novlangue sert non seulement de véhicule à la communication, mais façonne également la manière dont les individus perçoivent et interagissent avec leur environnement professionnel. En s'insérant dans une logique d'uniformisation des entreprises, elle instaure un "prêt-à-parler", induisant par là même un "prêt-à-penser", qui, au-delà de l'harmonisation linguistique, traduit une diffusion sous-jacente d'une idéologie de gestion.<sup>57</sup>

L'appropriation et l'utilisation de cette novlangue par les consultants internes peuvent être perçues comme une manifestation tangible de sa culture singulière. Si la novlangue se traduit souvent par une uniformisation à l'échelle sectorielle ou nationale, le choix des termes, des anglicismes et de leur mise en œuvre au sein de l'IHC témoigne d'une volonté de se distinguer, de créer une identité propre et reconnaissable. Cette réalité langagière propre au conseil interne sert non seulement à mouler et à formater les individus, mais également à renforcer l'appartenance et à créer un sentiment d'unicité.

L'étude de ce langage pourrait révéler comment certains termes, anglicismes ou formulations sont employés pour véhiculer des valeurs ou des tendances managériales spécifiques. L'usage du langage, comme le soulignait Bourdieu, possède un pouvoir symbolique. Pour le cabinet, il est également un vecteur de représentation de soi, un outil de communication à la fois interne et externe, et peut même servir d'élément distinctif dans un écosystème où les grands cabinets de conseil tendent à homogénéiser leur discours. La maîtrise et l'usage judicieux de cette novlangue deviennent alors un enjeu stratégique, oscillant entre le désir d'appartenance à un marché langagier et la nécessité de forger une identité singulière.

---

<sup>57</sup> VANDEVELDE-ROUGALE Agnès, La novlangue managériale. Emprise et résistance. Érès, « Sociologie clinique », 2017, <https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/la-novlangue-managériale--9782749253718.htm>



Le sommaire de la formation au conseil interne, destiné aux nouveaux consultants internes rejoignant le cabinet (que ce soit par de la mobilité interne ou par un recrutement externe) est assez éclairant concernant le langage propre à l'IHC.<sup>58</sup> En effet, on y retrouve mention non seulement des anglicismes courant dans le conseil externe ("Problem Solving, storytelling, Interview, Slide making, Pitching), mais aussi tout un vocabulaire consulting. Ceci est confirmé par L. en affirmant : *"C'est vrai que les gens nouveaux qui arrivent, c'est un des retours qu'ils font, c'est : « Il va falloir que je m'habitue aux acronymes. » Oui, c'est les acronymes comme certains peuvent avoir des mots anglais ou anglophone dans leurs conversations, c'est notre langage à nous."*<sup>59</sup>

L'intégration des concepts de la mise en scène théâtrale d'Erving Goffman offre un prisme intéressant pour déchiffrer la complexité des interactions au sein du cabinet.<sup>60</sup> Goffman, dans ses études sur les interactions sociales, postule que les individus jouent constamment des "rôles" dans une mise en scène théâtrale. Cette mise en scène se décompose en deux zones distinctes : le "front stage" et le "back stage". Le "front stage" est l'espace de représentation, où les acteurs sont en pleine performance, visant à respecter et maintenir une certaine image face à un public. Pour l'IHC, cet espace s'incarne lors des interactions en comitologie avec les clients internes, similaire à la situation où des consultants externes interviennent chez leurs clients. Ici, les consultants internes adoptent une posture professionnelle, orientée vers la satisfaction du client, la démonstration d'expertise et la gestion de leur image.

En revanche, le "back stage", comme son nom l'indique, est l'espace où les acteurs se retirent de leur rôle de performance et peuvent être eux-mêmes, sans artifice. Pour l'IHC, cette zone est représentée par des instances telles que le "management visuel".<sup>61</sup> Ces séances hebdomadaires où chaque consultant partage son humeur, ses réussites et ses obstacles, incarnent un espace d'échange authentique, loin des pressions du "front stage". C'est un moment crucial pour l'équipe de reconnecter, de partager ouvertement les défis rencontrés et de collaborer sans les contraintes de

---

<sup>58</sup> [Voir Annexe 12 Préambule formation conseil interne](#)

<sup>59</sup> [Voir entretien 04 avec L. Annexe 13.4](#)

<sup>60</sup> [https://www.rse-magazine.com/Erving-Goffman-ou-la-mise-en-scene-theatrale\\_a4313.html](https://www.rse-magazine.com/Erving-Goffman-ou-la-mise-en-scene-theatrale_a4313.html)

<sup>61</sup> [Voir Extrait du board Klaxoon Management Visuel Annexe 11](#)

représentation client. En partageant leur humeur de la semaine, les consultants sont encouragés à exprimer ouvertement leurs sentiments, qu'ils soient positifs ou négatifs. C'est une opportunité pour dévoiler la réalité émotionnelle derrière le masque professionnel qu'ils portent habituellement. De plus, lorsqu'ils discutent des moments forts et faibles de la semaine, les consultants exposent à la fois leurs succès et leurs échecs. Ce genre de partage, loin des performances et des réussites souvent mises en avant dans le "front stage", révèle les défis, les apprentissages et les zones d'amélioration. Discuter des projets en cours et des obstacles rencontrés permet de collectivement identifier des solutions, de partager des retours d'expérience et d'apprendre les uns des autres. C'est une façon de collaborer sans les contraintes et les pressions de la représentation client.

Cette pratique du management visuel, en tant qu'élément du "back stage", est donc un pilier fondamental pour maintenir une cohésion d'équipe, favoriser la communication ouverte et soutenir un environnement de travail collaboratif. C'est à travers de telles instances que la culture singulière de l'IHC se construit et se renforce. Les réponses de la consultante E. à la question "Que penses-tu du rituel du management visuel ?" viennent compléter les arguments avancés : *Je trouve ça bien n ;parce que le temps imparti est respecté, il n'y a pas de débordement et ça, c'est très important. Le fait qu'on puisse le faire en physique ou à distance, parce que de toute façon, il y a le board. Je trouve ça bien aussi., le format en lui même, le principe et tout, je trouve ça vraiment bien le fait qu'il y ait un animateur qui tourne. Et d'ailleurs, même si j'ai l'occasion de conseiller d'autres structures que je connais, des clients ou des gens que je connais et bien n'hésiterais pas à leur suggérer des choses un peu similaires.*"<sup>62</sup>

Ainsi, à travers ce prisme de Goffman, on peut mieux comprendre comment les consultants de l'IHC naviguent entre l'exigence de performance face aux clients internes et le besoin de sincérité et de support au sein de leur équipe. Ces deux zones, tout en étant distinctes, sont fondamentales pour la construction et la préservation de la culture singulière de l'IHC.

---

<sup>62</sup> [Voir entretien 02 avec E. Annexe 13.2](#)



La construction de l'identité professionnelle des consultants internes au sein de l'IHC, mise en lumière par les rituels, le langage et les pratiques propres à cette entité, souligne plus largement la puissance des stratégies marketing déployées au sein de la banque. Au cœur de cette dynamique se trouve la dualité entre d'un côté la "mise en scène théâtrale" évoquée par Goffman et la manière dont les consultants internes se positionnent, oscillant entre le "front stage" de leurs interactions en comitologie avec les clients internes, et le "back stage" incarné par des moments clefs. Durant l'instance du MV, les consultants ont l'opportunité de consolider leurs liens, de partager des expériences, et de renforcer leur appartenance à un groupe unique. C'est précisément cette culture singulière qui les différencie des autres acteurs au sein de la banque. Par ailleurs, lors de leurs interactions directes avec les clients internes, les consultants internes déploient des stratégies visant à projeter une image d'expertise et de fiabilité. Cette image soigneusement construite influence leur perception externe, renforçant leur positionnement en tant que conseillers privilégiés. Mais au-delà de cette perception externe, ces stratégies jouent un rôle essentiel dans la façon dont les consultants se voient eux-mêmes, alimentant ainsi leur identité professionnelle.

Ainsi, loin d'être de simples outils de promotion, les stratégies marketing, qu'elles soient formelles ou intégrées aux routines quotidiennes, sont intrinsèques à la construction et à la consolidation de l'identité et du positionnement des consultants internes au sein de la banque.

## b) Les enjeux de neutralité et de construction identitaire

L'identité professionnelle, telle qu'évoquée par Dubar, est un processus de construction qui s'opère à travers les interactions et les expériences vécues.<sup>63</sup> Pour le consultant interne, cette identité est façonnée par une tension apparente : d'une part, l'impératif d'indépendance, nécessaire pour offrir un regard critique et objectif ; et d'autre part, son intégration au sein de l'organisation, symbolisée par son rattachement à la Direction Générale. Cette dualité, évoquée par Bourdieu (1980) comme un champ d'interactions, représente le cœur des enjeux de positionnement du consultant interne. Contrairement au consultant externe, qui dispose d'une distance naturelle avec l'organisation cliente, le consultant interne se trouve dans une situation d'entre-deux, cherchant à concilier proximité et détachement. Cette posture singulière, qui nécessite des compétences relationnelles et des soft-skills spécifiques, sera au cœur de notre exploration. À travers les extraits d'entretiens menés avec des consultants internes de l'IHC, cette sous-partie visera à approfondir la compréhension des mécanismes identitaires à l'œuvre, tout en soulignant les particularités qui distinguent la pratique interne du conseil de celle externe.

Les réflexions de Becker sur les outsiders offrent un éclairage pertinent sur cette position périphérique.<sup>64</sup> En effet, les consultants internes se trouvent dans une position ambivalente. D'un côté, ils font partie intégrante de l'organisation et ont une compréhension interne de ses dynamiques, processus et culture. De l'autre, ils sont censés apporter une vision extérieure, critique et objective, similaire à celle d'un consultant externe. Le travail de Becker aide à comprendre comment cette position d'outsider, même si elle est imposée ou perçue, peut influencer la manière dont les consultants internes interagissent avec d'autres parties de l'entreprise, comment ils perçoivent leur rôle et comment ils sont perçus par les autres. Cela permet d'éclairer les défis et les opportunités inhérents à cette position unique d'être "à la fois dedans et dehors" pour les consultants.

---

<sup>63</sup> Claude Dubar, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991, 278 p

<sup>64</sup> <https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/la-sociologie--9782912601858-page-93.htm>

La dynamique du conseil interne, comme le révèlent les différents entretiens menés, est une question *in-fine* d'équilibre délicat entre l'appartenance à une organisation (ici la banque par exemple) et la fourniture d'une perspective objective, à la fois nuancée et éclairante pour le système client. Quelques extraits saillants permettent d'étoffer les propos avancés.

A.B. articule clairement la mission fondamentale du conseil interne : *“être une alternative crédible au conseil externe, capable d'accompagner la transformation de la banque/les membres du comité exécutif sur leurs différentes problématiques”*.<sup>65</sup>

Cette dualité suggère une connaissance profonde de la culture de l'entreprise, mais également une capacité à prendre du recul pour apporter un soutien transformationnel. L'aspect crucial réside dans le rôle du consultant interne à accompagner le changement, tout en assurant la durabilité et le bien-être des collaborateurs. Ce point est essentiel pour comprendre comment l'identité professionnelle du consultant interne est façonnée : il ne s'agit pas uniquement d'optimisation, mais aussi de pérennité.

Pour L, il est crucial que les valeurs personnelles soient alignées avec celles de l'organisation, ce qui est le cas pour l'IHC et la banque : *“ [...] Les gens qui bossent dans notre banque ont normalement des valeurs qui correspondent aux valeurs de la boîte. Et en fait, le fait de bosser dans notre banque, tu travailles pour quelque chose qui est en phase avec tes valeurs”*<sup>66</sup>

Cet alignement, serait la clef de voûte de l'engagement et de l'efficacité des consultants. Cela met en exergue l'idée que pour être un bon consultant interne, l'adoption et l'adhésion à la culture de l'entreprise sont impératives, en plus de celles de l'IHC.

La réponse de F. offre une perspective enrichissante sur la distinction entre le conseil interne et externe. En se concentrant sur la capacité du consultant interne à offrir des recommandations opérationnelles pragmatiques, il démontre comment cette connaissance intime de l'entreprise permet une analyse plus fine et adaptée. Cette distinction suggère qu'au-delà des compétences techniques, la valeur ajoutée du consultant interne réside dans sa capacité à naviguer et à comprendre la culture

---

<sup>65</sup> [Voir entretien 06 avec A.B Annexe 13.6](#)

<sup>66</sup> [Voir entretien 04 avec L Annexe 13.4](#)

organisationnelle : *“En Interne, tu as du conseil qui porte à une vraie culture d’entreprise, ce sont des gens qui ont une capacité à avoir un regard différent sur une activité, un aspect opérationnel, une approche aussi parfois méthodologique, une force pour le travail structuré mais qui n’ont pas la capacité d’apporter une vision de ce qui peut se faire sur un marché, territoire ou secteur. Tu as une sorte de différence [entre conseil interne externe], l’un ne renie pas l’autre, ça ne veut pas dire que l’un est de moins bonne qualité que l’autre, les consultants internes sont peut-être plus pragmatiques, plus opérationnels que des consultants externes qui n’auraient pas la capacité de s’approprier la culture d’entreprise, ce qui marche/ne marche pas, l’histoire de l’entreprise”* <sup>67</sup>

La singularité de la position du consultant interne, à mi-chemin entre la culture profondément enracinée de l'entreprise et la nécessité d'adopter une perspective extérieure, est dès lors mise en évidence par le constat selon lequel le conseil interne porte une "vraie culture d'entreprise". Cette culture confère au consultant interne une vision distincte des activités, lui permettant d'apporter une perspective différenciée. Cependant, cette proximité peut également limiter leur champ de vision en matière d'évolutions sectorielles plus larges. Si les consultants externes apportent souvent une perspective plus vaste et innovante, ils peuvent manquer l'expertise culturelle interne qui fait le charme unique des consultants internes.. Cette tension intrinsèque renforce l'argument selon lequel le consultant interne doit constamment jongler entre immersion et distanciation pour offrir une valeur ajoutée. L'expertise réelle du consultant interne ne réside pas uniquement dans sa connaissance approfondie de l'entreprise, mais également dans sa capacité à équilibrer cette connaissance avec une analyse objective et une réflexion critique. Ce talent d'équilibriste, nécessitant une compréhension approfondie tant des méandres internes de l'entreprise que des dynamiques externes.

L'ancienne chargée de communication de l'IHC apporte une vision qui mérite attention : *“La proximité parce qu'on est tous collaborateurs du même groupe. Dans le dénivelé que tu vas faire, donc en externe, tu vas faire des recommandations mais après la mise en œuvre, tu laisses le papier cadeau et tu t'en vas. Là ce n'est pas le cas. Même si tu mets une fin à la mission, tu l'aides toujours en jetant un coup d'œil, tu vas les*

---

<sup>67</sup> [Voir entretien 01 avec F Annexe 13.1](#)

*revoir après pour voir si dans les recommandations, il y a eu des choses qui ont dû être abandonnées parce qu'il y a un problème qui est arrivé, parce qu'il y a eu autre chose. ou justement, elles évoluent et ça fait des petites choses à faire derrière”* <sup>68</sup>.

La première dimension qu'elle met en avant, celle de la proximité, évoque l'investissement profond du consultant interne dans l'organisation. Contrairement au consultant externe, qui peut faire des recommandations puis quitter l'entreprise, le consultant interne reste impliqué puisqu'il est présent sur le long-terme. Cette implication continue engendre une compréhension plus profonde des dynamiques internes et permet de suivre et d'adapter les recommandations à mesure qu'elles se déploient. La métaphore du papier cadeau que l'on laisse derrière en externe contre l'accompagnement continu en interne révèle une nuance fondamentale dans l'approche du conseil interne.

De plus, selon elle, la temporalité est unique au conseil interne. La capacité de voir les projets grandir et évoluer dans le temps, ainsi que l'opportunité d'apprendre et de capitaliser sur les connaissances acquises au cours de différentes missions, est présentée comme un avantage distinctif. Cela favorise non seulement le développement professionnel du consultant interne, mais enrichit aussi le capital intellectuel de l'organisation elle-même : *” [...] Le fait d'être dans la même structure, ça te permet de voir grandir les projets, de les voir continuer dans le temps et ça peut faire appel aussi à des suites, il faut juste savoir bien sortir, bien mettre une date de fin à la mission et au fur et à mesure tu as pu voir et bien apprendre tous les métiers de la maison”*. <sup>69</sup>

Un dernier point qu'elle tient à faire remarquer est l'opportunité de suivre l'évolution de carrière des clients, ainsi si ces derniers sont contents des services octroyés, ils peuvent devenir des ambassadeurs et facilement recourir encore une fois à l'IHC, voire promouvoir leurs services. On voit apparaître la notion d'un relationnel plus profond et durable. *“ [...] Si tu peux suivre les évolutions de carrière de ton client, et s'il a été content de travailler avec toi, ça veut dire que c'est un très bon point pour après ! ”*<sup>70</sup>

Quant à C., il présente le consultant interne comme une figure agile, capable de gagner du temps pour l'organisation, tout en délivrant un travail de qualité équivalente à celui

---

<sup>68</sup> [Voir entretien 03 avec A. Annexe 13.3](#)

<sup>69</sup> *Ibid*

<sup>70</sup> *Ibid*



du consultant externe. Cette déclaration appuie l'efficacité opérationnelle du consultant interne et la manière dont il valorise son rôle : *“Un consultant interne, c'est d'abord un consultant qui doit savoir mener des projets, donc les cadrer, les planifier, les livrer à un bon niveau d'acceptabilité dans le délai imparti. Deuxièmement, il est interne, donc ça veut dire qu'il doit faire gagner du temps à son organisation dans le cadrage de par les connexions qu'il fait naturellement. Normalement, il sait vite à qui parler, où tirer les fils, quelles sont les problématiques historiques, alors qu'un consultant externe a tout ça à apprendre correctement. Donc le coût d'entrée d'un consultant interne est faible. Évidemment, sa performance est la même que celle d'un consultant externe.”*<sup>71</sup>

Ce dernier point, de performance similaire, est repris par le responsable du pôle conseil interne A.B : *Notre proposition de valeur est vraiment identique au conseil externe, à savoir rigueur, organisation, sens du delivery, du service client, qualité des livrables,* etc”.<sup>72</sup>

Il poursuit en expliquant que les méthodes utilisées sont celles du consulting et qu'il faut hybrider ça avec comme vu auparavant, la spécificité des consultants internes : leurs connaissance pointue de la maison mère : *“On utilise toutes nos méthodes, tout ce qu'on a pu apprendre dans le conseil en termes de problem solving, de slide making, pour proposer des supports de qualité qui soient très décisionnaires pour nos sponsors, ça, c'est vraiment nos outils de consultant interne. Après, avec cette force de l'interne, de pouvoir nous, utiliser toutes les ressources dont on connaît par cœur à la banque pour accélérer notre métier. Sur les soft skills, c'est à peu près les mêmes : sens du service client, sens de l'écoute, proactivité, créativité, essayer d'amener son client à ouvrir ses chakras, empathie pour comprendre ses problématiques”.*

Un autre aspect est intéressant à faire remarquer en ce qui concerne la posture des consultants internes, qui peut osciller, rappelons-le, entre appartenance à une organisation, donc une culture d'entreprise et devoir de neutralité, d'extériorité, essence même du consulting. Il s'agit de l'éthique, de la déontologie.

En effet, le consultant interne est plus exposé, comme on l'a vu, il est plus au contact du client (comme c'est un collègue, forte possibilité de le rencontrer dans les couloirs, la cantine par exemple), ce qui entraîne une relation plus complexe.

---

<sup>71</sup> [Voir entretien 05 avec C. Annexe 13.5](#)

<sup>72</sup> [Voir entretien 06 avec A.B Annexe 13.6](#)

A.B explicite cette déontologie ainsi : *“Ce que je rajouterai qui est quand même très différent par rapport au conseil externe c’est, au sein de notre banque, ce sens du service général, de l’intérêt général et ainsi donc cette éthique de déontologie un peu plus forte qu’on a pour se dire que le travail qu’on fournit, il faut qu’il ait un impact positif et qu’on ne laisse pas un incendie après un passage dans les directions. Peut-être un point important aussi sur le même sujet de la déontologie, c’est que c’est très important pour nous de rester neutre même si on est rattaché à la direction générale adjointe. Il y a le DG adjoint quand on a deux sponsors qui nous sollicitent parce qu’ils ont du mal à s’entendre sur une organisation cible, sur une décision à prendre, on a ce rôle de tiers un peu indépendant qui n’est pas dans un métier spécifiquement et qui peut aider à prendre la meilleure décision possible sur la base d’analyse actuelle. Cette indépendance, on y tient et elle est très importante pour nous. On ne peut pas se permettre de s’en affranchir.”*<sup>73</sup>

La neutralité et la déontologie renforcée du consultant interne, soulignées par A.B, ont un impact significatif sur la construction identitaire. Cette neutralité, qui traduit une volonté de ne pas être influencé par des intérêts divergents au sein de la banque peut être considérée comme un atout majeur. D’un côté, elle renforce la crédibilité et la confiance accordée au consultant, mais de l’autre, elle peut le placer en marge des dynamiques internes.

La recherche d’un équilibre délicat entre l’appropriation de la culture d’entreprise et le rôle de fournisseur de prestations de conseil est au cœur de la posture du consultant interne. Dans ce contexte, la neutralité est non seulement une qualité intrinsèque, mais également une stratégie marketing de l’IHC. En choisissant de mettre en avant cette déontologie renforcée, le consultant se positionne comme une entité objective, capable d’offrir des solutions non biaisées basées sur des analyses factuelles. Cette stratégie renforce son identité professionnelle et le distingue des autres acteurs internes de la banque.

---

<sup>73</sup> [Voir entretien 06 avec A.B Annexe 13.6](#)

Dans l'épisode 17 du podcast '*Principes Fondamentaux*' du chroniqueur Alexandre Penot, intervient Rebecca Ricchi, une coach et consultante RH appartenant à EDF Consulting.<sup>74</sup>

Cette dernière, après avoir expliqué ce qu'était le conseil interne, poursuit son allocution en évoquant le besoin de neutralité dans le conseil interne : *“On est collègues -avec les clients- car moi je sais comment se passe la prise de décision chez EDF, l'implémentation de nouvelles démarches, de nouvelles procédures etc, on parle le même langage. Mais, je n'ai pas de liens hiérarchique, je peux faire un diagnostic sur un dysfonctionnement en étant neutre car ce n'est pas mon service, c'est comme si c'étaient des entités différentes [...] on est des prestataires internes, avec sur le papier et en réalité une vraie liberté d'action et de parole”*. C'est donc là toute la puissance du consultant interne : adopter une posture d'indépendant tout en étant salarié de la maison-mère.

Néanmoins, cette approche comporte des défis. Un accent excessif sur la neutralité et la déontologie peut éloigner les consultants internes de la culture de l'institution. Cette dichotomie, entre l'engagement et la neutralité, est centrale dans la compréhension de la manière dont les stratégies marketing peuvent influencer l'identité professionnelle des consultants internes.

En fusionnant une déontologie renforcée avec une connaissance approfondie de la banque, les consultants internes de l'IHC cherchent à allier l'objectivité du consultant externe à l'engagement de l'employé interne. Cette combinaison est elle-même une stratégie marketing, une proposition de valeur distincte.

Face à ce défi d'équilibre, les consultants internes naviguent habilement entre les deux facettes de leur identité professionnelle. Ils s'efforcent d'aligner leurs actions avec les objectifs stratégiques et économiques de la banque tout en préservant leur crédibilité en tant que conseiller impartial. Cette dynamique complexe est essentielle pour appréhender les nuances qui façonnent l'identité et le positionnement des consultants internes au sein des organisations.

---

<sup>74</sup> [La neutralité dans un cabinet de conseil interne](#)

## Conclusion

---

Au terme de cette recherche, qui a exploré l'impact des stratégies marketing sur l'identité professionnelle et le positionnement des consultants internes au sein de leur organisation, plusieurs conclusions et perspectives peuvent se dégager. J'ai également des recommandations imaginables et applicables pour l'IHC de la banque. En ce qui concerne ma première hypothèse, j'ai voulu démontrer l'usage de la preuve sociale en tant qu'outil marketing et en quoi cela façonne l'identité des consultants internes au sein de l'organisation.

Cette première dimension était soutenue par l'étude de cas de l'IHC de la banque, où le storytelling et la mobilité interne ont été identifiés comme des moyens significatifs pour construire et consolider cette identité. Le rôle de la mobilité et du développement de carrière s'est également révélé être une stratégie marketing puissante pour attirer des talents au sein du cabinet. Les mécanismes de narration, diffusés via des plateformes internes telles que l'intranet et les offres de service, mais aussi par le bouche-à-oreille, ont démontré leur efficacité pour créer une image cohérente et attrayante des consultants. Ces histoires permettent de faire valoir leur expertise et leur valeur ajoutée, renforçant ainsi leur légitimité au sein de la banque.

Les enjeux RH, notamment la mobilité interne et le développement de carrière, ont été identifiés comme des leviers marketing puissants. L'IHC utilise ces stratégies pour attirer des talents, mais aussi pour permettre aux consultants de se positionner avantageusement dans l'organisation par la suite. L'étude a révélé que la mobilité interne n'est pas seulement un avantage pour le consultant lui-même mais sert aussi de preuve sociale, témoignant de la qualité et de la compétitivité du cabinet. Cela crée un cercle vertueux, où le succès des consultants internes dans leur carrière renforce l'attractivité de l'IHC, ce qui à son tour attire plus de talents.



La relation des consultants internes avec le système-client a également été explorée. L'analyse a mis en avant le débat autour de la facturation des services ou de leur gratuité, soulevant des enjeux de pouvoir et de légitimité. Le concept de "client interne" a été particulièrement éclairant, montrant que les consultants internes doivent jongler entre des dynamiques complexes pour maintenir une image professionnelle favorable sans aliéner leurs clients internes par des coûts prohibitifs. J'ai pu saisir le fait que dans le conseil interne, cette notion de facturation revenait souvent, on a envie de soulager le clients et d'amoinrir les coûts du conseil externe, cependant c'est à double tranchant car il faut dès lors que les consultants internes prouvent leurs valeurs, leur légitimité et montrent qu'en termes de méthodes ils peuvent faire pareil que dans le conseil externe, différemment grâce à la connaissance aigüe de l'entreprise, mais mêmes background de consulting.

Dans l'ensemble, cette première partie du mémoire a répondu de manière substantielle à la problématique. Elle a démontré que la mise en œuvre de stratégies marketing, en particulier la preuve sociale, peut effectivement façonner l'identité professionnelle des consultants internes et les aider à se positionner de manière plus stratégique au sein de leur organisation, exemple pris avec l'IHC de la banque. Ces conclusions sont particulièrement pertinentes dans le contexte actuel où le conseil interne est en plein essor, soulignant l'importance pour ces professionnels de maîtriser les outils et techniques du marketing pour affirmer leur place dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Dans la seconde partie du mémoire, j'ai décidé de mettre l'accent sur le rôle crucial du marketing digital dans la construction de l'identité professionnelle et du positionnement des consultants internes. Le marketing digital est abordé comme un outil puissant pour construire une identité professionnelle à l'extérieur de l'entreprise. J'ai observé que la présence et l'existence sur les réseaux sociaux est un vrai plus. Notamment avec LinkedIn, qui est non seulement un outil de réseautage mais aussi une vitrine pour l'expertise des consultants internes. Par le biais de publications, de partage d'articles, et de webinaires, les consultants internes peuvent établir leur autorité dans le domaine du conseil, créant ainsi une forme de preuve sociale.

Dans la continuité, j'ai examiné le rôle de la marque employeur dans le peaufinage de l'identité professionnelle des consultants internes. Les sites web, les fiches de poste et les vidéos promotionnelles contribuent à une image cohérente et attractive, non seulement pour les clients internes mais aussi pour le marché externe du conseil. Le but ici est de montrer que les consultants internes ne sont pas simplement une extension de leur organisation, mais sont eux-mêmes des experts dans leur domaine.

Puis, j'ai clôturé sur l'importance de la preuve sociale en externe. Les consultants internes, en s'engageant dans des activités qui renforcent leur expertise et leur légitimité, réussissent à créer une image forte qui les aide à se positionner favorablement sur le marché externe du conseil. Ceci est d'autant plus crucial compte tenu du fait que le marché du conseil est très compétitif, et il est donc impératif pour les consultants internes de se démarquer. C'est connu, dans le conseil, on réalise plusieurs contenus, livrables, benchmark etc, le conseil interne ne déroge pas à cette pratique, c'est ce qui permet aux IHC de faire savoir des réalisations, de conquérir des personnes par la preuve.

Ainsi, cette section a répondu à la problématique en démontrant que les stratégies de marketing digital sont des leviers efficaces pour construire et maintenir une identité professionnelle solide des consultants internes, aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Les outils et méthodes de marketing digital permettent aux consultants internes de transcender les frontières de leur organisation et de se positionner comme des experts dans le domaine du conseil.

Le dernier axe d'investigation a été peut-être le plus nuancé, abordant la tension intrinsèque entre l'appartenance à une culture d'entreprise et le besoin d'indépendance en tant que consultant. Les résultats ont montré que cette tension n'est pas nécessairement négative, mais plutôt un équilibre délicat à maintenir. J'ai entamé l'exploration de ce dilemme par l'analyse de la culture propre à l'IHC de la banque. L'étude des brochures, des rituels en équipe, et du vocabulaire spécifique a révélé que ces éléments culturels distincts ne sont pas uniquement des outils de marketing interne, mais aussi des mécanismes qui contribuent à la construction de l'identité professionnelle des consultants internes.

La question de l'indépendance par rapport à la Direction Générale a également été abordée. En tant que membres de la banque, les consultants internes se trouvent souvent dans une position délicate : d'un côté, leur rattachement à la Direction Générale peut leur conférer une certaine autorité et légitimité, mais de l'autre, cette proximité peut susciter des questions quant à leur impartialité et indépendance. J'ai constaté que cette tension est constitutive de leur identité professionnelle et qu'il est crucial pour les consultants internes de naviguer habilement entre ces deux pôles.

Cela m'a amené à conclure que la posture professionnelle des consultants internes est un acte d'équilibrage constant. Ils doivent concilier leur rôle de membre intégré au sein de l'organisation avec la nécessité d'apporter une perspective externe et objective. Ce faisant, ils réussissent à construire une identité professionnelle qui est à la fois alignée avec la culture de l'entreprise et distincte, leur permettant ainsi de se positionner de manière unique dans le paysage du conseil en entreprise.

Pour répondre à la problématique, cette dernière partie a révélé que l'équilibrage de ces différentes facettes — l'appartenance à la culture de l'entreprise et l'indépendance nécessaire dans leur rôle de consultant — est essentiel pour la construction de l'identité professionnelle des consultants internes. Cet équilibre leur permet de maximiser leur efficacité et leur impact, tout en préservant leur singularité en tant que professionnels du conseil.

Au cours de mon année d'apprentissage au sein de l'IHC de la banque, j'ai pu constater plusieurs opportunités d'amélioration qui pourraient non seulement renforcer l'identité professionnelle des consultants internes, mais aussi optimiser leur efficacité et leur impact au sein de la banque. Je recommande fortement la création d'un véritable parcours de carrière pour les consultants internes, en particulier pour les profils juniors, penser à recruter les stagiaires/alternants. En leur fournissant une vision à 360 degrés du groupe dès le début de leur carrière, on les prépare mieux à divers rôles et responsabilités, tout en favorisant leur intégration et leur sentiment d'appartenance à la culture de la banque.



Un autre point pourrait être de travailler le renforcement de l'identité externe. Actuellement, il y a peu de visibilité sur les compétences et les réalisations du cabinet en dehors de la banque. Je propose la création d'une page LinkedIn dédiée, où des analyses, des tests et des résultats pourraient être publiés régulièrement. Sachant que l'IHC travaille sur un projet de laboratoire d'innovation, impliquant des technologies avancées comme l'IA générative et des concepts comme le métavers, pourquoi ne pas communiquer sur ces initiatives captivantes ?

En ce qui concerne les interactions avec des organismes extérieurs, il serait judicieux de continuer à nourrir les relations avec l'AFCI (Association Française du Conseil Interne) en nommant un ou une référent(e) en interne qui s'occupe de cette micro-tâche (actuellement il existe par exemple un consultant interne de l'équipe qui fait du KM -Knowledge Management ou gestion des connaissances- en micro-mission, le principe est à reprendre). Les échanges avec des pairs de différentes industries sont non seulement enrichissants sur le plan professionnel, mais ils contribuent également à la promotion des métiers du conseil interne au niveau national.

Il faudrait mettre en place des programmes d'immersion. Ces programmes permettraient aux collaborateurs qui ne sont pas familiers avec les métiers du conseil interne de découvrir le rôle et les activités de l'IHC. De plus, étant donné le désir de nombreux consultants internes de découvrir différents métiers, il serait bénéfique de les positionner dans diverses missions au sein de l'entreprise. Cela ne ferait pas seulement avancer leurs carrières individuelles, mais enrichirait également le pool de compétences au sein de l'IHC. En promouvant la collaboration et le partage de connaissances, chaque consultant interne pourrait apporter quelque chose d'unique à ses collègues, créant ainsi une dynamique de travail plus synergique et efficace.

En définitive, la richesse des résultats obtenus souligne l'importance d'une compréhension globale de la manière dont le marketing peut affecter la construction identitaire des consultants internes. Les implications sont multiples, à la fois pour la théorie et la pratique, et ouvrent la voie à des recherches futures dans ce domaine fascinant et en constante évolution. Ce mémoire a ainsi contribué à une meilleure compréhension de l'effet des stratégies marketing sur la construction identitaire des

consultants internes et a démontré que, loin d'être des concepts mutuellement exclusifs, le marketing et l'identité professionnelle sont en fait intrinsèquement liés et se nourrissent mutuellement.

En abordant cette complexité, la recherche souligne la nécessité d'une vision plus intégrée de ces concepts pour une application efficace dans la pratique professionnelle.

Les limites de cette recherche doivent également être reconnues. L'application des conclusions pourrait être spécifique à la culture organisationnelle et au secteur d'activités cités (la banque, le secteur public). De plus, des recherches supplémentaires pourraient fournir une compréhension plus profonde de l'impact des différentes variables sur la construction de l'identité professionnelle. En effet, une piste de recherche future pourrait être centrée sur les relations entre conseil interne et conseil externe, si pour l'instant les deux collaborent, dans une logique de coopération, qu'en sera il de l'avenir ?

# Bibliographie

## Ouvrages

- Barthes, Roland. (1964). Rhétorique de l'image. *Communications*, 4, pp. 40-51.
- Bouchez, J.-P. (2012). *Le conseil en management dans tous ses états*. EMS Management & Société.
- Bordeleau, Yvan (1992). *La fonction de conseil auprès des organisations* (2ème impression).
- Dubar, Claude. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin.
- Jeanneret, Yves. (1995). *La médiologie de Régis Debray*. *Communication et langages*, 104(2), pp. 4-19.
- Minssen, Philippe & Tresanni, Gérard. (2014). *Dossier 33 Consulting interne*. In David Autissier (Ed.), *Consulting au quotidien. 200 fiches* (pp. 664-682). Dunod.
- Mulin, Thierry. (2022). Posture professionnelle. In A. Jorro (Ed.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 311-314). De Boeck Supérieur.
- Pansard, Jacques (2019). *Consulting interne, pour réussir les business transformations*. Edition du lightning.
- Sainsaulieu, Renaud. (2019). *L'identité au travail*. Presses de Sciences Po.
- Stern, Patrice, & Tutoy, Patricia. (2001). *Le métier de consultant, principes, méthodes, outils* (4ème éd.). Edition d'organisation.
- Thévenet, M. (2023). *La culture d'entreprise*. Presses Universitaires de France.
- Vandervelde-Rougale, A. *La novlangue managériale*. Emprise et résistance. Érès.
- Villette, Michel (2003). *Sociologie du conseil en management*. Éditions La Découverte. 2003 p 33-58

## Thèses et Mémoires

- Beaume-Brizzi, C. (2017). *Marque et identité : le rôle de la marque dans les processus de régulation identitaire des managers : le cas de l'industrie du luxe*. Université Paris sciences et lettres.
- Gouineau, A.-L. (2007). *Le conseil interne, outil performant de pilotage des trajectoires professionnelles des seniors*. Institut d'Etudes Politiques de Lyon.

## Sitographie

1min30. Identité de marque : la culture. [Lien](#)

AFCI Conseil Interne. Recruter et développer les talents en conseil interne. [Lien](#)

Cegelem. La transformation digitale et les métiers du conseil. [Lien](#)

Consultor. Les cabinets de conseil sur les réseaux sociaux. [Lien](#)

Ethnographiques, Anne Monjaret, Fêtes et travail dans les organisations professionnelles : quelles relations possibles ? [Lien](#)

HRImag. Les composantes de la marque selon Kotler, Keller et Manceau. [Lien](#)

Qualtrics. Gestion de l'image de marque. [Lien](#)

RSE Magazine. Erving Goffman ou la mise en scène théâtrale. [Lien](#)

Scolaconsult, Florence et Jean-Marc Thirion, le blog du conseil et des consultants. Consultants internes, mais qui êtes vous ? [Lien](#)

Victor Mamou. Pourquoi et comment faire carrière dans un cabinet de conseil interne à un grand groupe. [Lien](#)

## Vidéographie

Transformation Publique Gouv (26 mai 2023). *Les coulisses de la transfo', le conseil interne.* [Lien](#)

Alexandre Penot (28 août 2021) *C'est quoi un cabinet de conseil interne ?.* [Lien](#)

SG Consulting. (18 mars 2019). *Vis mon job de consultant.* [Lien](#)

SNCF Consulting. (22 octobre 2020). *Découvrez SNCF Consulting avec Joelle Bravais, Présidente du cabinet.* [Lien](#)

# Annexes

## Note liminaire concernant les annexes

En annexes, sont proposés les éléments suivants :

- Des documents de la banque strictement confidentiels afin de faciliter la compréhension du lecteur et incarner les propos. Ces documents seront remplacés par des cadres blancs dans le cadre de la version consultable et accessible du mémoire.
- Des captures d'écrans de différentes pages des sites web de certains cabinets de conseil interne
- La première newsletter de l'AFCI
- La première page de la section "Boîte à outil" du site de la DITP
- Des captures d'écrans de post LinkedIn
- Des captures d'écrans de vidéos de présentation
- La fiche métier 'Consulting Interne' du Crédit Agricole CIB
- Les transcriptions des six entretiens semi-directifs menés.

Ps : les annexes sont rangées par ordre chronologique d'usage tout au long du mémoire, à des fins de clarté et de facilitation de la lecture (exception faite pour les entretiens)

## **Sommaire des annexes :**

Annexe 1 : Page de présentation de l'IHC de la banque sur l'intranet

Annexe 2 : Offre de Services de l'IHC de la banque

Annexe 3 : Fiche métier Consulting Interne du Crédit Agricole CIB

Annexe 4 : Publications LinkedIn

Annexe 5 : Fiche de poste recrutement consultant interne Allianz

Annexe 6 : Sites web

Annexe 7 : Vidéos de présentation SG Consulting / DITP

Annexe 7.5 : Newsletter AFCI + page "boite à outils" DITP

Annexe 8 : Règles de vie de l'IHC de la banque

Annexe 9 : Valeurs et blason de l'IHC de la banque

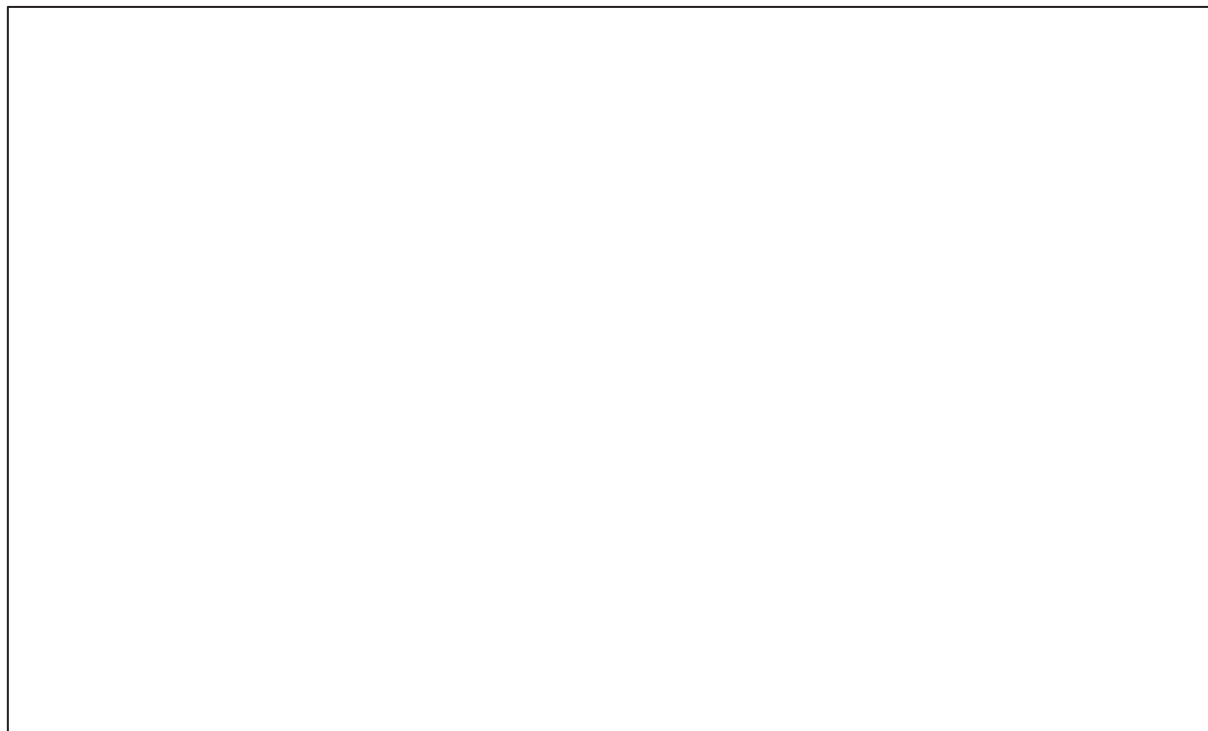
Annexe 10 : Atouts et objectifs collectifs de l'IHC de la banque

Annexe 11 : Extrait Board Klaxoon Management Visuel

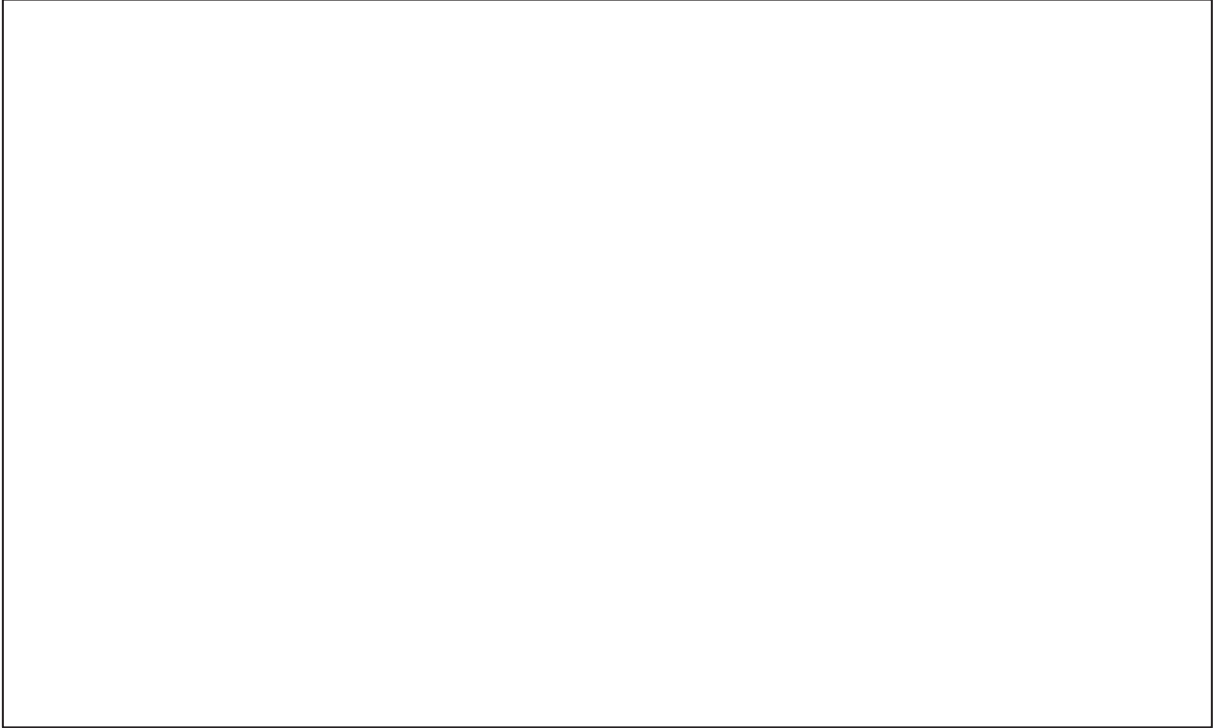
Annexe 12 : Préambule de formation au conseil interne

Annexes 13 : Entretiens retranscrits et anonymisés

## **Annexe 1 : Pages de présentation de l'IHC sur l'intranet de la banque**



**Annexe 2 : Offre de services de l'IHC**





## Annexe 3 : Fiche métier Consulting Interne - Crédit Agricole CIB



L'environnement de Crédit Agricole CIB est en constante évolution sous l'effet de nouvelles attentes des clients, de la réglementation et de nouvelles technologies. Ces évolutions requièrent une transformation, en interne, de chaque métier et fonction support, et de façon transversale à la Banque. Dans ce contexte, la mission de l'équipe de Consulting Interne est d'accompagner cette transformation et de l'accélérer.

**Esprit d'équipe**    **Conseil**    **Transversalité**  
**Approche collaborative**    **Missions diversifiées**  
**Gestion de projets**    **Modèle opérationnel**  
**Transformation**

### Exemple de poste

#### CONSULTANT INTERNE OU CHEF DE PROJET CONSULTING H/F

*Vous avez pour mission de piloter les phases amont de projets de transformation ou d'organisation des métiers, de les aider à améliorer leur performance ou à redéfinir leur modèle opérationnel.*

Vos missions :

- participer à la structuration, la réalisation et le pilotage des projets en assurant la qualité des livrables et l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre du projet ;
- conseiller et éclairer les décisions à prendre grâce notamment à une compréhension des fondamentaux du métier ;
- mobiliser les différentes parties prenantes autour du projet ;
- reporter l'avancement des travaux au sponsor et au management de l'équipe ;
- participer aux actions transverses de l'équipe Consulting Interne (communication, outils de pilotage, développement de nouvelles approches, acquisition de nouvelles compétences techniques projet, partage de best practices, etc.).

### Les +



**Forte visibilité** : contacts réguliers avec le management de la Banque  
**Montée en expertise** : développement de compétences techniques et de qualités (développement personnel, leadership, etc.)  
**Transversalité** : interactions à tous les niveaux et avec l'ensemble des métiers et fonctions  
**Transformation** : au cœur des projets et changements à fort impact pour la Banque

### PROFILS RECHERCHÉS

- Université / Ecoles de commerce ou d'ingénieur
- Connaissance des enjeux et des métiers de la Banque de Financement et d'Investissement
- Gestion de projet / cabinet de conseil
- Esprit d'analyse et de synthèse
- Bonne communication et aisance relationnelle
- Rigueur et sens de l'organisation
- Accompagnement du changement et pédagogie
- Capacité à mobiliser et à travailler en équipe
- Anglais courant

Gestion de projets / Change Management



Pour postuler, rendez-vous sur [www.jobs.ca-cib.com](http://www.jobs.ca-cib.com)



© Gettyimages - LONSDALE  
 Réalisé par CA Immobilier - Production Graphique



## Annexe 4 : Publications LinkedIn

### 4.1) Section de présentation de l'AFCI

#### Infos

##### Accélérateur de performance

Notre raison d'être est de créer de la valeur ajoutée pour nos entreprises.  
Nous partageons entre pairs et réalisons des benchmarks.

##### Transformer nos entreprises

L'ère de la transformation a gagné toutes les entreprises et tous les métiers.  
Se ré-inventer, rapidement, en identifiant les nouveaux enjeux et en engageant le plus grand nombre, telles sont les étapes de la transformation.

##### Au cœur de nos entreprises

Consultants expérimentés ou jeunes talents, nous connaissons le fonctionnement, les processus, les personnes qui peuvent agir pour la transformation au sein même de nos entreprises.  
Aujourd'hui, les plans de transformation se comptent en mois et non plus en années. Le conseil interne apporte une connaissance de l'entreprise qui se traduit notamment en gain de temps efficace.

##### Facilitateurs

Nous sommes facilitateurs de la transformation. Nous favorisons l'engagement des équipes et des managers. Nous travaillons en transverse pour mobiliser les ressources compétentes au-delà des processus d'organisations existants.

##### Nos méthodes

Formés et expérimentés à la conduite du changement et aux processus de re-engineering, nous concevons avec nos clients internes leur projet de transformation.  
Nos profils aussi variés qu'expérimentés permettent des champs d'intervention aussi vastes que nos organisations, et apportent aux managers et dirigeants des réponses adaptées aux besoins réels des entités que nous accompagnons.

##### Promouvoir le conseil interne

C'est l'ADN de l'Association Française de Conseil Interne.

##### Développer les compétences de conseil interne


Chaque adhérent contribue au partage de méthodologies, au management de la connaissance. Toutes les techniques de co-construction et de créativité collectives sont au cœur de nos pratiques.

Nous avons à cœur de faire grandir chaque consultant en lui faisant bénéficier du réseau AFCI.

---

## 4.2) J-15 Convention AFCI 2023

EN ROUTE POUR LA CONVENTION !



PROGRAMME 2023

**AFCI Conseil Interne**  
801 abonnés  
2 mois • 🌐

**J-15**

📌 A quinze jours de la convention AFCI 2023, il est l'heure de vous annoncer le programme !

💡 Cette convention sera riche en échanges entre consultants et en découvertes, avec des ateliers collaboratifs qui permettront de capitaliser sur nos pratiques et des temps d'échanges informels tout au long de la journée.

💡 Si vous vous êtes inscrits à la convention, ne tardez pas à réserver votre place à vos ateliers coups de cœur et à confirmer votre présence.

📌 Intrigués par les conférences ? Nous vous en dirons plus très bientôt !

[#Convention2023](#) [#Conseil](#) [#Transformation](#)  
[#Motivation](#) [#AFCI](#) [#consultants](#)

## 4.3) SNCF Consulting : présentation à l'Etat major des armées



[CONSEIL INTERNE]  
Présentation de SNCF CONSULTING à l'Etat-major des armées

Le conseil interne gagne en visibilité et en crédibilité auprès des entreprises et des acteurs publics qui réfléchissent à se doter de ce type de structure. Dans ce contexte, Joëlle BRAVAIS, Présidente de SNCF CONSULTING et Jonathan KALAFATIS, Directeur de missions, ont eu l'opportunité de présenter SNCF CONSULTING à la division audit de l'Inspection des armées. L'occasion de partager les forces et les fondamentaux de notre modèle.

Joëlle BRAVAIS Jonathan Kalafatis Gaël Lacroix  
[#conseilinterne](#) [#consulting](#)



## 4.4) SNCF Consulting, membre de l'AFCI

**Nous avons 2 bonnes nouvelles pour vous :**

**Grâce à l'AFCI\*, votre réseau n'a probablement jamais été aussi riche....**

**...et il n'a jamais été aussi facile de le solliciter pour répondre aux besoins de vos clients.**

**Le benchmark n'est pas réservé aux cabinets de conseil externes : 15 demandes ont été traitées via l'AFCI depuis le début d'année**

**Appuyez-vous sur ce réseau pour lancer vos demandes de Benchmark et permettez à vos clients de s'ouvrir au-delà nos groupes !**

Quelques verbatims exprimés par les demandeurs :

- « Un axe fort pour renforcer l'offre du conseil interne »
- « La force d'un réseau aux entreprises d'activités et tailles diverses »
- « Des entretiens avec des interlocuteurs de bon niveau »

\* Association des Cabinets de Conseil Interne des entreprises françaises

**SNCF CONSULTING**  
15 347 abonnés  
9 mois • 1

SNCF CONSULTING est membre actif de l'AFCI (L'association Française du Conseil Interne) qui rassemble plus de 30 cabinets de conseil interne de grands groupes français.

Au sein de l'association, ces cabinets de conseil s'échangent leurs bonnes pratiques et leurs méthodes, trois chantiers récurrents occupent les membres de l'AFCI : Le knowledge management, la communication et le Benchmark. Côté benchmark, un collectif de volontaires organise, tout au long de l'année, la mise en relation des demandeurs et répondants avec leurs homologues.

Ainsi en 2022, ce sont plus de 15 sollicitations qui ont été reçues. De quoi enrichir nos missions et ouvrir les perspectives pour nos clients avec des mises en relations de grande qualité chez nos confrères dans le monde industriel, comme dans les services !

## Annexe 5 : Fiches de Poste Consulting Interne Allianz



L'Unité Transformation Opérations et Résilience est garante de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, s'assure de la robustesse de sa résilience et accompagne ses métiers de bout en bout dans leurs transformations au service de nos clients.



L'une des ambitions fortes de cette nouvelle entité est de **faciliter et accompagner les transformations**, **BMP Conseil** accompagne donc les projets stratégiques et à enjeux d'Allianz France.

Nous sommes des **facilitateurs et des garants de la transformation de l'entreprise et des métiers** car nous accompagnons, optimisons, sécurisons et intégrons les processus de bout en bout et promovons les changements. Nous agissons comme des diffuseurs des changements de culture et des nouvelles façons de travailler.

### **Votre rôle dans cette continuité sera :**

Au sein de notre équipe dynamique de consultants internes, vous aurez pour mission d'accompagner toutes les unités d'Allianz France dans la transformation de l'entreprise. Vous pourrez ainsi piloter et participer à des projets stratégiques de l'entreprise (développement, organisation, plateforme informatique, optimisation de la performance) sur des domaines variés (P&C, assurance vie, santé-prévoyance, finance, gestion, etc.)

### **Vos principales missions :**

- Vous serez au cœur de la stratégie d'Allianz France et conduirez des projets à forts enjeux (développement de parts de marché, optimisation de la rentabilité, organisation, optimisation des processus de bout en bout) en disposant de nouvelles méthodes de conduite de projets (Agile, Design Thinking, par exemple...).
- Vous exercerez vos talents de conduite de projets en Écosystème ou hors Écosystème en vous adaptant en permanence à votre environnement de travail.
- Vous saurez challenger les besoins de nos clients, en appliquant nos pratiques et méthodologies éprouvées tout en cherchant à proposer des solutions simples et innovantes.
- La transversalité du poste, l'accès direct aux différentes compétences de l'entreprise et la diversité des projets vous permettront d'acquérir une expérience riche et de multiples perspectives d'évolutions internes.
- Vous participerez activement à la vie collective de notre Centre de Compétences : partage d'expériences, animation de formations, industrialisation de nos pratiques, coaching de pilotes de projets.

### **Parlons un peu de vous (votre Savoir-faire / Savoir-être) :**



Votre expérience en gestion de projets, vos capacités d'analyse et de synthèse, vos qualités rédactionnelles, votre capacité d'adaptation et votre ténacité vous permettront de prendre la responsabilité de projets que vous mènerez de bout en bout en respectant les budgets, la qualité et les délais impartis.

- Votre enthousiasme, vos compétences relationnelles, votre excellente aptitude de communication vous permettront de faire adhérer vos interlocuteurs au travers de votre talent de leadership collaboratif.

- Votre bon niveau d'anglais vous permettra de prendre en charge ou d'intervenir sur des projets internationaux.

Le groupe Allianz est l'une des sociétés d'assurance et de gestion d'actifs les plus fiables au monde. Se soucier de nos employés, de leurs ambitions, de leurs rêves et de leurs défis, voilà ce qui fait de nous un employeur unique. Ensemble, nous pouvons construire un environnement où chacun se sent responsabilisé et a la confiance nécessaire pour explorer, se développer et façonner un meilleur avenir pour nos clients et le monde qui nous entoure. Chez Allianz, nous croyons en une main-d'œuvre diversifiée et inclusive et nous sommes fiers d'être un employeur qui respecte l'égalité des chances. Nous vous encourageons à apporter toute votre personnalité au travail, quels que soient vos origines, votre apparence, vos goûts et vos convictions. Nous accueillons donc les candidatures sans distinction d'origine ethnique ou culturelle, d'âge, de sexe, de nationalité, de religion, de handicap ou d'orientation sexuelle. Nous sommes ravis de vous compter parmi nous. Let's care for tomorrow



© Allianz 2023

## Annexe 6 : Sites web

### 6.1 : SNCF Consulting :

The screenshot shows the homepage of SNCF Consulting. At the top, there is a navigation bar with the SNCF logo, the text 'SNCF CONSULTING', and links for 'Nous connaître', 'Nous rejoindre', 'Publications', and 'Contact'. The main content area features a large blue and white graphic with the headline 'SNCF CONSULTING ACCOMPAGNE LE GROUPE SNCF DANS SES PROJETS DE TRANSFORMATION'. Below this, a sub-headline reads 'Rejoignez le cabinet de conseil interne du Groupe SNCF et participez à l'amélioration de la performance d'un acteur majeur de la mobilité.' A prominent yellow button labeled 'POSTULER' is positioned on the left. On the right, there is a collage of photos of people's faces.

### 6.2 : DITP

The screenshot displays the homepage of the Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP). The header includes the logo of the 'MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES' and the text 'Direction Interministérielle de la transformation publique'. A search bar with the placeholder 'Rechercher' and a 'Boîte à outils' link are also visible. A horizontal menu lists several key areas: 'Transformer l'action publique', 'Améliorer l'expérience usagers', 'Diffuser l'innovation publique', 'Associer les citoyens', and 'L'offre d'accompagnement de la DITP'. The main content area is dominated by a large orange banner with the headline 'Accélérer la transformation publique'. Below this, a text block explains that the DITP pilots the government's public transformation program to make public action closer, simpler, and more effective. A button labeled 'Qui sommes-nous ?' is located at the bottom of this section. To the right, a 'Boîte à outils' section features a photo of people in a meeting and text describing various tools and methods available, with a 'Voir la boîte à outils' button. At the bottom left, a smaller section titled 'Recycler les stylos injecteurs d'insuline avec France Expérimentation' includes a photo of two people in a lab and a brief description of the project. A final green banner at the bottom right reads 'La DITP recrute'.





## Annexe 7 : Vidéos de présentation des IHC

### 7.1 : Les Coulisses de la Transfo' DITP



**7.2 : Vis mon job de Consulting SG Consulting**







## Annexe 7.5 : extraits de sites web

### 7.5.a) Newsletter AFCI



# LA NEWSLETTER AFCI

LETTRE D'INFORMATION TRIMESTRIELLE

MARS 2022 - NUMÉRO 1

## EDITO

Le Printemps est chaque année attendu par tous. C'est le retour de la lumière, des beaux jours, de nouveaux projets ... Ainsi c'est **le moment choisi par l'AFCI en 2022 pour lancer sa toute nouvelle newsletter.**

Cette newsletter nous permettra d'animer notre belle association. L'objectif : vous tenir informés des actualités de l'association, vous faire découvrir les autres cabinets de conseil interne, et vous inspirer pour votre travail au quotidien.

**Bonne lecture !**

## DU NOUVEAU À L'AFCI

### RSE: les cabinets de conseil sur le devant de la scène

Selon une étude de Deloitte (Tendances RH 2018), 70% des entreprises sont conscientes des enjeux liés à l'intégration de la RSE dans leur organisation mais seules 30% d'entre elles passent à l'action.

Les cabinets de conseil interne, grâce à leurs savoir-faire et à la connaissance qu'ils ont de leur organisation, peuvent être un vecteur de changement dans ce domaine comme le montre l'infographie ci-contre.

[Quelles offres le conseil interne peut proposer pour se mettre au service de la transition environnementale et sociale ? - AFCI \(afci-conseilinterne.fr\)](#)



### AU PROGRAMME

*Du nouveau à l'AFCI*  
*Parlez-moi du Conseil Interne*  
*Ils construisent l'AFCI*  
*Dans nos radars*  
*Mini astuce, maxi effet*

 **A vos agendas !**  
21 Juin : Convention AFCI



## PARLEZ-MOI DU CONSEIL INTERNE

### Interview de Véronique de la Bachelerie

Dans une interview donnée à [consultor.fr](#), Véronique de la Bachelerie, directrice exécutive de Société Générale Consulting et Transformation, livre ses réflexions sur l'avenir du conseil interne et revient sur les activités et les ambitions du plus ancien cabinet de conseil interne français.

[« Atteindre 25 % de conseil en interne » : Sogé Consulting montre les muscles \(consultor.fr\)](#)

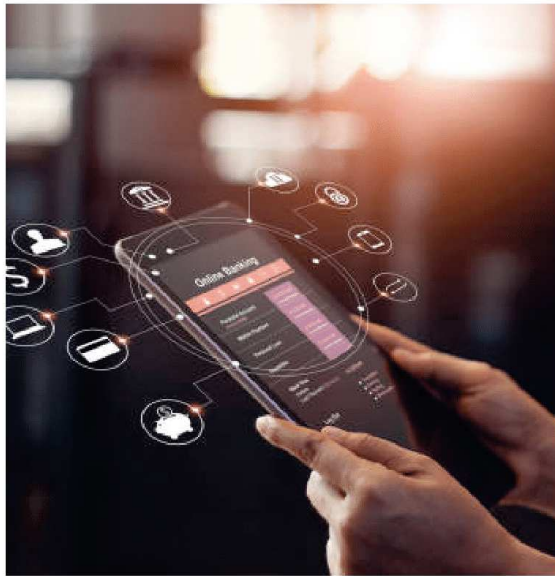
## ILS CONSTRUISENT L'AFCI

Quel est le point commun entre la newsletter, la convention et la page LinkedIn de l'AFCI ?

Réponse : le groupe com' de l'AFCI

Composé d'une dizaine de membres issus des différents cabinets de l'AFCI, l'ambition du groupe com' de l'AFCI est d'animer les membres de l'association et de faire connaître le conseil interne en externe.

Ces derniers mois ont été actifs avec la publication de plusieurs articles sur le site, la mise à jour des fiches des cabinets et avec ce mail, le lancement de la newsletter...



## DANS NOS RADARS

**Banques de détail françaises et ventes digitales : une opportunité de croissance à condition de transformer en profondeur les pratiques**

Alors que l'usage du digital s'est fortement accru pour la réalisation des opérations bancaires, les ventes digitales, en revanche, ne sont pas encore arrivées à pleine maturité pour les banques de détail françaises.

Pourtant ce levier constitue une vraie opportunité de croissance. L'objectif pour les banques de détail est alors d'augmenter le trafic sur leurs plateformes et le convertir en vente.

Pour y parvenir, les acteurs du marché doivent transformer en profondeur leurs pratiques et s'appuyer sur plusieurs leviers. Pour en savoir plus, suivez le lien suivant :

[accélération des ventes digitales banquesvf.pdf \(mckinsey.de\)](#)

## MINI ASTUCE, MAXI EFFET

Ctrl+G ? Ctrl+D ? Savez-vous à quoiservent ces raccourcis sur powerpoint ?

Non ? Nous non plus mais la bonne nouvelle, c'est qu'il n'y a plus besoin de connaître les raccourcis pour gagner du temps sur powerpoint.

Il suffit de prendre quelques minutes pour mettre en place la barre de tâches d'accès rapide qui permet d'accéder aux outils que vous utilisez le plus au quotidien. Vous pouvez entièrement personnaliser cette barre, que ce soit dans le contenu ou l'ordre de présentation.

Quelques principes qui peuvent vous aider :

- Sélectionner entre 10 et 15 fonctionnalités au maximum pour qu'elles apparaissent toutes
- Si vous êtes droitier, mettez les éléments que vous utilisez le plus à gauche, puis à l'autre extrémité à droite pour terminer par le milieu. Inversez l'ordre si vous êtes gaucher.

**Mode d'emploi pour la mettre en place :** Ouvrir powerpoint > Fichier > Options > Barre d'outils Accès rapide > sélectionner les outils souhaités > appuyer sur « ok »



Rédaction : Virginie Chartier / Nadia Djerrari (Les Mousquetaires), Pascale Pouvreau-Dupont / Wafaa Belkaim (La Banque Postale) 2/2



## 7.5.b) : Boîte à outils DITP

Direction interministérielle de la transformation publique

[Voir le fil d'Ariane](#)

Boîte à outils

### Publications

Études, enquêtes, rapports... Retrouvez les travaux et les publications des équipes de la DITP pour transformer l'action publique.

Étude | 18 juillet 2023

#### Développer les parcours de prévention en santé via les plateformes numériques

La DITP a été sollicitée par la délégation ministérielle au numérique en santé (DNS) et la Caisse na...

Sciences Comportementales



Rapport | 19 juin 2023

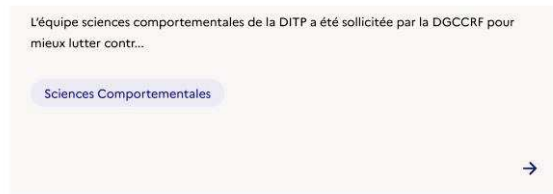
#### Pratiques commerciales déloyales en ligne : mieux protéger les consommateurs grâce aux sciences comportementales

Gestion des cookies



L'équipe sciences comportementales de la DITP a été sollicitée par la DGCCRF pour mieux lutter contr...

Sciences Comportementales



Rapport | 09 juin 2023

#### La DITP mesure l'impact du design des bannières cookies sur les internautes

Le pôle sciences comportementales de la DITP accompagne la CNIL pour objectiver l'impact du design d...

Sciences Comportementales



Enquête | 24 mai 2023

#### Baromètre 2022 de la complexité administrative et de la confiance en l'administration

Engagée dans l'amélioration continue des services publics, la DITP publie l'édition 2022 du baromètr...

Expérience Usagers



Rapport | 11 avril 2023

### Comprendre les freins à la création de pensions de famille grâce aux sciences comportementales

L'équipe sciences comportementales de la DITP a été sollicitée par la Délégation interministérielle ...

Sciences Comportementales

Innovation publique



Rapport | 28 février 2023

### Mieux comprendre les freins et leviers concernant l'adoption de l'écolabel public « Pêche Durable » : l'apport des sciences comportementales

Développé en 2017 par le ministère chargé de la pêche, l'écolabel « pêche durable » n'a été adopté q...

Sciences Comportementales



Enquête | 16 février 2023

### 23e édition du Baromètre Delouvrier : les services publics vus par les Français et les usagers

L'Institut Paul Delouvrier a publié, en partenariat avec la DITP, la 23e édition de son baromètre. R...



Rapport | 26 janvier 2023

### Comment encourager la présence à l'audience des locataires menacés d'expulsion ? L'apport des sciences comportementales

Face à un fort taux d'absence des locataires menacés d'expulsion à l'audience judiciaire, la Délégat...

Sciences Comportementales



Rapport | 20 décembre 2022

### Atlas des labs, panorama des laboratoires d'innovation publique

La DITP a publié à l'occasion du Mois de l'innovation publique 2022 la première édition de « l'Atlas...

Innovation publique



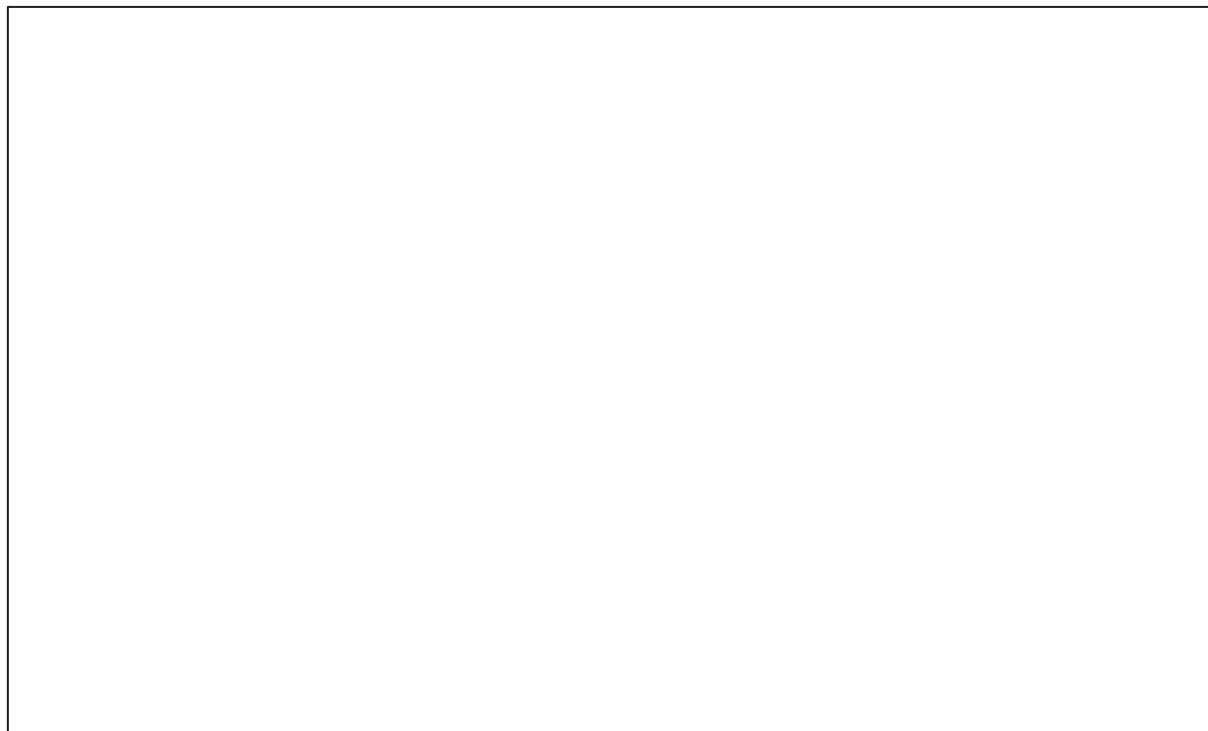
Rapport | 21 novembre 2022

### Comment mieux repérer les femmes victimes de violences conjugales ? L'apport des sciences comportementales

Près d'une femme sur 10 ayant vécu en couple pendant l'année écoulée a été en situation de violences...

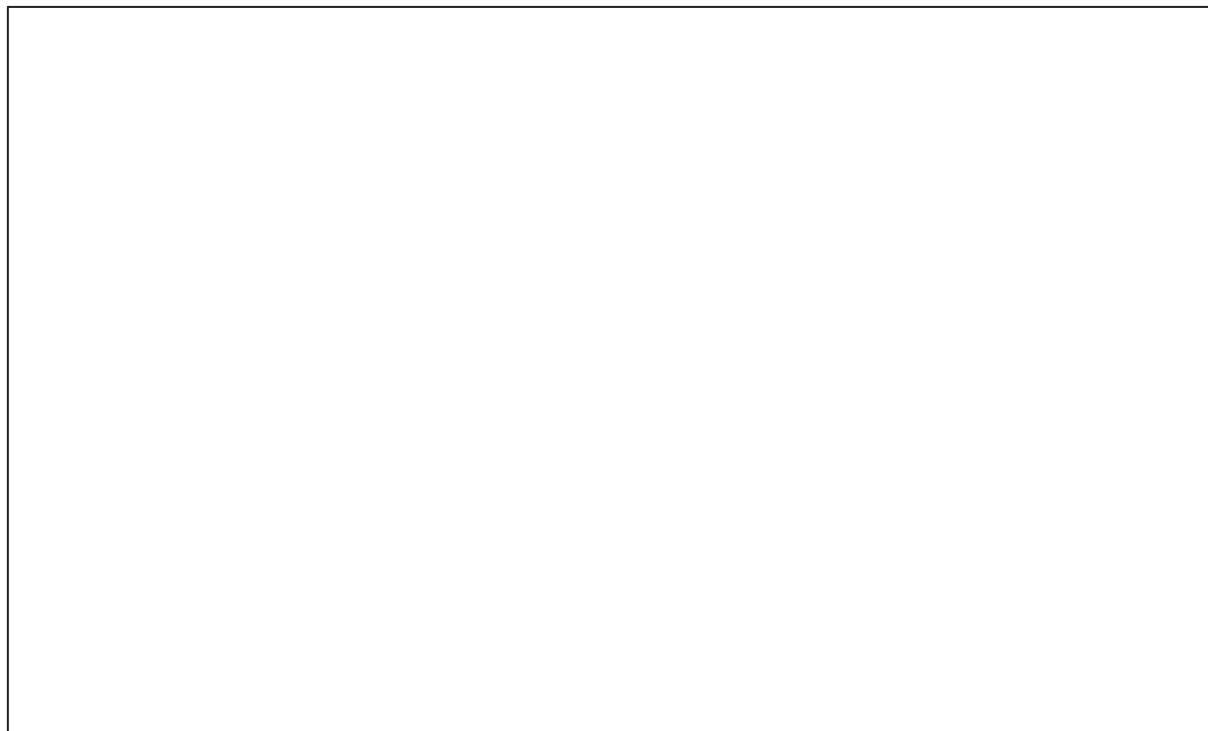
Sciences Comportementales

## **Annexe 8 : Règles de vie du cabinet**





## **Annexe 9 : Valeurs et blason du cabinet**



## **Annexe 10 : Atouts et objectifs collectifs de l'IHC**

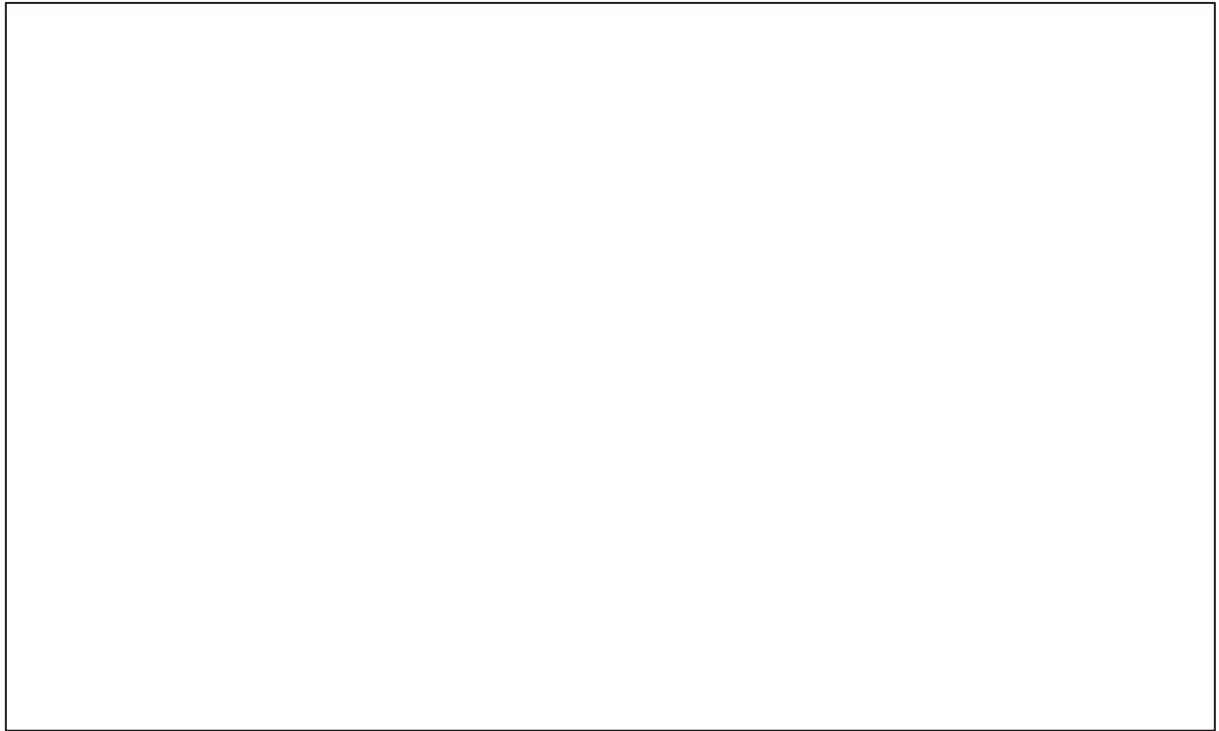


# Annexe 11 : Extrait du Board Klaxoon du Management Visuel

The image displays a Klaxoon board with several sections:

- Humour de l'équipe:** A large grid chart with columns for 'Date', 'TSP', 'FLP', and 'Télé-union/Relevé'. Each row contains a team member's profile picture and a series of small icons representing their mood or status over time.
- Actu des managers:** A small section on the left with a yellow icon.
- Actu managers DOTT / BMO / Cf / Change de la semaine:** A top-right section with a red-to-yellow gradient background, containing several yellow sticky notes with text.
- Bravo & Merci!:** A central image showing two hands forming a heart shape against a sunset background.
- Doo' Doo':** A bottom-right section featuring a coconut with a palm tree, containing a list of items and a 'Maison de Doo' Doo' label.

## **Annexe 12 : Préambule programme de formation conseil interne**



## **Annexes 13 : Entretiens semi-directifs retranscrits**

Ci-dessous, les six entretiens menés entièrement retranscrits et anonymisés.

Profil des personnes :

- 13.1. Entretien 01 avec F : ancien consultant IT
- 13.2 Entretien 02 avec E : consultante designer
- 13.3 Entretien 03 avec A : ancienne chargée de communication
- 13.4 Entretien 04 avec L : responsable du pôle com'&change
- 13.5 Entretien 05 avec C : créateur de l'IHC, actuel directeur de la transformation et du change IT à la DSI.
- 13.6 Entretien 06 avec A.B : responsable du pôle conseil interne

## **Annexe 13.1 : entretien 01 avec F.**

**Date : mardi 16 mai 2013**

**Profil : F. est un ancien consultant dans le secteur financier. C'est un collègue de travail, d'où le tutoiement tout au long de l'entretien.**

Rayane : Bonjour F. Merci de m'accorder du temps dans le cadre de ce mémoire. Pour commencer, peux-tu me dire, selon toi, quelles sont les différences entre les consultants internes & externes ?

F : Avec plaisir, alors je ne te cache pas que moi en terme de consulting j'en ai fait un peu mais j'ai fait beaucoup de mise à en oeuvre, du conseil opérationnel ; Il y a du conseil stratégique, du conseil plus orienté orga et commercial aussi. En Interne, tu as du conseil qui porte à une vraie culture d'entreprise mais ce sont des gens qui ont une capacité à avoir un regard différent sur une activité, un aspect opérationnel, une approche aussi parfois méthodologique, une force pour le travail structuré mais qui n'ont pas la capacité d'apporter une vision de ce qui peut se faire sur un marché, territoire ou secteur. Tu as une sorte de différence [entre conseil interne&externe], l'un ne renie pas l'autre et les deux modes, si tu veux, ça peut pas dire que l'un est de moins bonne qualité qu'un autre, les consultants internes sont peut-être plus pragmatiques, plus opérationnels que des consultants externes qui n'auraient pas la capacité de s'approprier la culture d'entreprise, ce qui marche/ne marche pas, l'histoire de l'entreprise. A l'inverse, les consultants externes, eux ils ont, alors c'est pas le but du consultant mais tu sais dans le conseil on a tendance à faire une mission individuelle, que l'on partage en collectif et qui crée de la connaissance collective et qui ensuite va amener à avoir une vision sur une activité, un marché.

Rayane : Qu'est-ce que tu entends par '*connaissance collective*' ?

F : C'est à dire qu'on ne va pas factoriser cette expérience, je te donne un exemple, moi j'ai fait pendant longtemps des fusions de banque (chez BNP Paribas), l'intégration de banque, donc mon volet était à la fois sur les produits, sur l'organisation, sur les moyens, (informatique ou pas). La banque Fortis, j'étais en charge de la fusion avec BNP Paribas sur le métier de la banque privé et de la gestion de patrimoine, j'ai fait aussi la fusion d'une banque qui appartenait à Nexia, la banque de détail, ou j'ai intégré les activités de Nexia au sein de BNP France sur du métier rétail. Dans cette activité là, j'ai été amené à créer un centre d'affaires pour un métier particulier (association fondation/institution (tout ce qui est culte), le secteur non commercial, associations/ONG.

Je te donne une 3eme expérience particulière: la banque de bretagne (appartenait à BNP Paribas mais qui n'était pas intégré, mon rôle c'était de définir le réseau commercial de BNP en Bretagne. Donc pour te dire, ça passe de la stratégie jusqu'au conseil opérationnel et j'ai fait de mise en oeuvre. Tu pourrais rencontrer des consultants qui ne font que de la stratégie. J'ai aussi fait des changements d'orga, l'augmentation du capital d'Axa, bref des choses comme ça. Donc si tu veux, mon expérience dans les intégrations de banque au sein d'une autre, la fusion c'est la partie commerciale, c'est j'achète la banque, l'intégration c'est vraiment le rendre opérationnel en interne. Tout ça, ce sont des expériences qui m'étaient propres où j'ai tout formalisé : la démarche, les sensibilités, les points qui peuvent être autour de l'humain, de la technique du commercial etc et c'est devenu une connaissance collective au sein de mon pôle conseil et évidemment les consultants à qui j'ai partagé ces savoirs là pouvaient aussi bien en parler et dans le conseil tu découvriras, que chaque consultant manager pouvait parler d'une offre dans la 1ere vision, capacité de partager le savoir-faire connu et appeler si nécessaire un expert pour pouvoir rentrer dans un sujet plus pointu quand il s'agissait d'autres opérations, on me faisait participer, pour pouvoir expliquer comment je voyais les choses, sans faire les choses, sans vendre en avance les choses.

Rayane : Tu étais tout seul sur tes missions ou en groupe ?

**F : ça dépend de la nature du sujet, moi j'étais dans un groupe. Pour te raconter mon parcours, j'étais dans un cabinet de conseil opérationnel d'orga qui a été racheté par une grosse ESN (Aubay) et qui a donné lieu au pôle conseil d'Aubay et après le conseil a un peu périculté, moi je suis parti avant.**

**J'ai travaillé avec des consultants de McKinsey et BCG qui faisaient la partie stratégique, la vision très trajectoire, moi j'étais plus sur la trajectoire opérationnelle, avec des horizons plutôt court-terme, sous 3ans tu dois être là, voici les moyens, les points clés. Par exemple, c'est quoi la nouvelle relation d'une banque avec un client, c'est quoi les nouveaux formats de banque, chez Axa Banque je travaillais sur le nouveau format de banque, d'agences, le client allant de moins en moins en agence il fallait changer la relation, on s'appuie sur des données, de la métrique, en interne, en externe, des tendances du marché, on essaie de trouver de nouvelles solutions, testées, réfléchies, expérimentées pour après être mises en oeuvre et généralisées.**

Rayane : Tu parlais des BIG (BCG etc), est-ce que pour toi il y a une hiérarchisation ?

**F : Oui il y a un sujet autour de ça. Je t'avoue quelque chose, la crise de 2008 a changé la donne, dans les années 2000, il y avait une vraie structuration du marché par strat'. C'est pour ça qu'on parle de prestation plus que du conseil, car tout le monde a voulu mettre une étiquette de conseil sur son activité là où ce n'est pas le cas. Les grands cabinets faisaient de la stratégie et c'était vraiment les interlocuteurs des DG, si on reste dans le monde financier par exemple, BCG/McKinsey parlaient aux DG des banques et chacune des banques avait des relations privilégiées avec un cabinet.**

**C'est vraiment envers les DG, grande capacité de ces cabinets là à viser haut. De ce que j'en connais, y'avait les gens en production (les consultants en mission) et y'avait le back-office en interne.**

**Ces gens étaient capables d'aborder le sujet avec un relai en interne qui pouvait fournir toutes informations pour travailler en amont le sujet, un collaborateur qui bossait sur de la strat et qui se posait une question sur un développement du sujet, soit il a des références (juridiques, réglementaires, etc), il y avait quelqu'un qui savait les lui fournir, une connaissance des sujets sans que ce soit commercialisé. Faire de la veille approfondie et poussée, ce n'est pas de la veille au sens innovation. Un McKinsey/Un BCG travaille pour tous les secteurs. ils étaient très bons dans la stratégie mais s'interdisaient des interventions dans l'opérationnels, leurs productions étaient de fournir des rapports, rapports contextualisés, libre après à la DG de décliner ça en stratégie opérationnelle ou pas, c'est la vision d'ouvrir l'esprit de la DG vers des champs qui n'existaient pas.**

**Il y avait aussi des cabinets plus dans l'opérationnel (Deloitte,EY,KPMG,Accenture etc). Une tendance de marché, une nouvelle technologie, une nouvelle réglementation, comment ça se traduit dans le business ? avec des niveaux d'interventions différents, on appelait ça du conseil, mais c'était quand même du conseil très opérationnel avec de la mise en œuvre qui va avec.**

**Ensuite, il y a des boites comme Capgemini (Sogeti aujourd'hui), qui faisait du conseil également mais tu vois la prestation comme on en a dans les soft skills, c'est plus du consulting c'est de la réalisation.**

**Ca a bouleversé vers la crise financière de 2008, chacun est allé chercher du business chez les autres, les cabinets ont essayés de remonter, mais il y a eu un plafond de verre, pour faire de la stratégie il faut une ressource capable de faire de la stratégie donc certains ont pu tirer tirer leur épingle du jeu en faisant de la stratégie plus d'autres technologies.**

Rayane : C'est-à-dire ?

F : C'est à dire que dans les années 2000, on est en plein dans le boom d'internet (la réalité pour les entreprises au regard de ce qu'on fait etc comme pour le temps du covid quand même pas mal de boîtes qui sont passées au digital). Internet dans les banques, je prends cet exemple, les boîtes qui avaient de la compétence dans le digital sont allées faire de la stratégie qui parlait de la technologie. Inversement les cabinets de stratégie ont tenté de faire des filiales/des entités/des parallèles qui fait que voilà ils ont cherché à étendre leur périmètre sans salir leur "nom" de pure player en stratégie.

Rayane : Et pour parler de communication, pour toi comment font les cabinets sur l'aspect strat' pour se mettre en avant ?

F : Sur la communication, il y a plusieurs volets, et c'est difficile effectivement d'exister dans ce monde. La grande difficulté du cabinet de stratégie c'est de pouvoir vendre un savoir, un travail, culturellement on parle souvent des livres-blanc, on en fait pas mal dans le conseil. *"Notre perception d'un sujet, comment on se projette"*, c'est un peu de l'avant-vente au client, c'est plutôt du push, on va construire un livre-blanc. Personnellement j'ai jamais été convaincu, c'est du push donc hop on fait un beau document, on le travaille, souvent ça sonne creux, c'est difficile à produire, on essaie de vendre un peu un savoir-faire en avance de phase, on a le risque de pas avoir le temps de creuser suffisamment etc, ça fige un peu les choses, donc un livre-blanc pour faire venir à toi d'éventuels prospectifs bof. Il y a aussi le sujet autour de tout ce qui est séminaires/salons/conférences, tables-ronde, clubs etc pour s'illustrer en tant qu'acteur qui compte sur une thématique. C'est un peu plus intéressant, car t'es contraint d'être plus pragmatique, c'est à dire que forcément la difficulté d'un livre-blanc c'est d'être accessible à tout le monde donc essayer de cibler une thématique intéressante pour un secteur ou un autre ou un métier, c'est difficile.

Rayane : Ce que tu décris en parallèle des livres-blanc, c'est du réseautage ?

F : Oui. Après le réseau est indispensable. Pour être honnête, une grande partie de ce métier, il a été un peu cassé par la mise en place des règles de la sous-traitance, les fameux 3 ans qu'on passe chez un prestataire, le fait qu'on ait des vrais référencements, on a tué le gré à gré pendant longtemps les missions étaient de gref. Moi j'ai commencé à faire de la stratégie et de l'intégration de banque en étant présenté par hasard à un client pour faire un faire-valoir d'une autre personne, il fallait pas que je décroche la mission concrètement, il fallait que l'autre personne la décroche, ça s'est mal passé pour lui, pour que je leur parle au final de la vision avec laquelle je voyais leur sujet et ça s'est fait parce-que voilà on a dit au client "on va vous présenter F, il va vous donner sa vision des choses", aujourd'hui ça existe plus, on passe par des appels d'offres etc, c'est beaucoup plus dur. Il y'a des conditions d'attribution d'un contrat d'appel d'offres y'a des règles à appliquer etc mais quand-même il y a des critères du genre "notez la connaissance du sujet, la pertinence des analyses que peuvent faire un candidat dans une entrevue.

Je vais te donner un exemple, c'est pas moi qui l'ai fait j'y ai "assisté", il y a eu une mission stratégique à l'assurance export pour la constitution des produits nouvelle prospection et donc tout le travail d'analyser le produit existant, ce qu'attendait le marché, ce qui était possible c'est un vrai travail de conseil et ça a été fait par un collaborateur qu'on connaissait déjà, mais il fallait aussi avoir quelqu'un qui avait une bonne connaissance de l'environnement donc tu peux être amené à poser des questions, à m'interroger sur une société qui fait du consulting et se poser la question si elle a la capacité de comprendre ton environnement. On a aussi eu une prestation de ce type pour la fin d'un produit, comment on termine, on arrête un produit.

Rayane : Tu peux développer ?



**F : Aujourd'hui le produit est commercialisé, on a arrêté cette commercialisation, quel est le plan pour sortir de ça, en informer les clients, basculer sur un autre produit. Là c'est pas de l'informatique, ça se décline à un moment donné par des actions informatiques mais ça reste une vision d'ensemble, qui est à la fois une vision marketing, une vision moyen, ça touche à des effectifs, c'est une vision d'orga, il y a la com', il y a un sujet pilotage, pilotage de moyens.**

Rayane : Est-ce qu'il faudrait pour toi faire que de la stratégie ou que de l'opérationnel, ou alors un peu des deux dans du conseil interne ?

**F : Moi j'ai toujours considéré qu'il fallait faire les deux, peut-être parce que j'ai un peu baigné là dedans mais je ne suis pas un pure-player, donc ça ne me choque pas qu'on fasse les deux mais je crois parce que j'ai vu très vite si tu deviens un pure-player, t'as pas besoin d'avoir une organisation autour de toi, tu peux être indépendant, t'as un champs de connaissance pour produire. Le risque pour moi dans une organisation où tu es un pure-player, tu réfléchis à des problématiques plus ou moins internes mais tu ne vois pas l'effet de ta réflexion et au bout d'un moment tu ne mesures pas, c'est un peu comme le Lean, il faut confronter les idées au réel et conseiller d'entreprise, il faut savoir s'ajuster, c'est à dire par exemple aujourd'hui on parle beaucoup du Green, moi en 2001 lors de mes études à Science Po, on parlait déjà de l'environnement, mais il y a des idées qui ont été propagées, elles se sont fracassées avec la réalité, donc tu ne peux pas non plus, bon je dis pas l'inverse de ne faire que de l'opérationnel mais tu dois quand même avoir un discours qui a du sens, un discours stratégique qui va pas être décorrélé d'une réalité, savoir te projeter en avant, te donner un avantage concurrentiel, essayer de changer ta vision des choses, sans pour autant partir dans un rêve, dans quelque chose de complètement irréaliste.**

**Je pense que la déclinaison opérationnelle, encadrer, le faire c'est déjà pas mal, se rendre compte de ce qui marche, ce qui marche pas.**

Rayane : Pour pouvoir ajuster après.

**F : Tout à fait. D'ailleurs, c'est un peu ce qu'on peut reprocher à certaines DG qui recrutent des consultants en stratégie qui se confrontent à leur 2eme vie à du management, de l'opération où ils sont responsables d'entités ou de direction et qui n'ont pas eu le feedback de ce qu'ils avaient en tête dans leur première carrière, ils ont cette limite de voir que finalement l'entreprise c'est un collectif d'humain avec un objectif commun, unité de lieu, unité de temps, unité de collectif. Moi je suis à Lyon aujourd'hui, on a pas la même unité de lieu mais bon, on est devant un écran c'est ce qui nous rapproche. Unité de temps, on travaille tous ensemble, on a un objectif et on a un collectif. Quand t'es stratège t'es pas dans ces contraintes là.**

Rayane : Quand tu commences dans le conseil, ça se fait de commencer directement par de la stratégie ? C'est plutôt quand tu as de l'expérience ?

**F: C'est le contexte qui est de la stratégie, quand j'ai commencé, alors j'ai commencé sur une mission pas ouf, qui est devenue une mission hyper sensible, j'étais sur un sujet que personne ne comprenait sur la réglementation qui aujourd'hui s'appelle les US Persons-FATCA, la création des personnes physiques au sein de BNP Paribas, je suis tombé sur cette problématique, je l'explique à des grands chefs qui ne comprenaient rien et qui ne voulaient pas se mettre en avant pour montrer qu'ils ne comprenaient rien. En dehors de ce cas là, j'ai fait juste après la réorganisation de la filière BNP Paribas donc c'est un vrai sujet de stratégie opérationnelle, donc moi j'étais porteur de valises, c'est-à-dire j'étais petite-main dans un sujet à dimension stratégique.**

**On devait définir pourquoi la filière était inefficace, mettre en place de nouveaux process, un nouveau produit, donc honnêtement j'ai travaillé sur le sujet j'ai fourni des analyses, étudié des solutions, j'ai fait du travail de petites-mains, même si je donnais mon avis etc, ça imposait vraiment de produire, j'étais moins dans l'exposition des conclusions, des projections, des propositions. Ce que j'ai pas dit peut-être : faire du conseil, à savoir la stratégie opérationnelle, il faut pas se tromper la définition de conseil, c'est celle que j'ai toujours retenu, entendu : c'est fournir des préconisations, c'est ça faire du conseil. C'est analyser et en sortir des préconisations pour un client qui les achète ou pas, les mettre en place c'est de l'opération. Souvent tu auras des copains qui te diront "Moi je suis consultant, et tu leurs dit : 'tu fournis quoi comme prépositions ? -Je mets en oeuvre" et ça c'est pas du conseil. Conseiller c'est donner son point de vue et la manière dont on veut faire aller les choses. Donc moi mon rôle c'était de produire de la matière pour des préconisations, un jeune embauché, chez des BIG, va fournir de la matière, va analyser, va croiser les données, va faire des préconisations et tout ça ça va rentrer dans le portfolio d'un consultant qui sait les valoriser et qui va les présenter donc ça veut pas dire que l'accès au métier au impossible, ça veut dire qu'on ne devient pas consultant de conseil, en démarrant sa carrière, car généralement c'est par la capacité analytique qu'on développe ses capacités de consultant.**

**Après on demande beaucoup aux consultants de produire des articles, pour donner un peu de visibilité aux travaux.**

Rayane : C'est un peu la vie interne dans le cabinet où on demande aux consultants de s'y investir.

**F : ça c'est vrai, après ça dépend de ce que c'est s'investir dans la vie interne, travailler sur l'offre, sur l'évolution de la capitalisation, du savoir faire, car il faut aussi ouvrir de nouveaux sujets au fur et à mesure, pour ne pas devenir 'obsolète', ça c'est de l'investissement, pour certains cabinets ça devient un peu n'importe quoi on peut considérer que faire du recrutement c'est de l'investissement, car on investit sur des ressources à venir et des compétences, mais certains cabinets te demandent de faire des choses qui n'ont rien avoir avec le métier de consultants, de la comptabilité par exemple. Considérer que comme on fait de la prestation chez les clients, on est capables de produire dans sa boîte.**

Rayane : Merci d'avoir répondu à mes questions et d'avoir échangé ensemble.

**F: Je t'en prie. N'hésite pas si tu en as besoin.**

## **Annexe 13.2 : entretien 02 avec E.**

**Date : 31 mai 2023**

**Profil : E est une consultante designer à son compte, elle a été embauchée en tant que prestataire au sein de l'IHC de la banque dans le cadre d'une mission de 06 mois de janvier 2023 à juin 2023. C'est un collègue de travail, d'où le tutoiement tout au long de l'entretien.**

Rayane : Bonjour E. Merci pour ta disponibilité dans le cadre de mon mémoire.

**E : Avec plaisir. Je t'écoute et je vais répondre du mieux possible à tes questions !**

Rayane : Alors d'abord, pour contextualiser un peu, est ce que tu peux me parler très rapidement de ton parcours dans le conseil? Qu'est ce que tu fais?

**E : Oui, moi j'ai fait un M2 en communication, donc j'ai toujours fait que de la com. Je n'ai pas fait de réorientation professionnelle en la matière [consulting]. J'ai fait un peu tout en communication, un peu de tout et peut être pas, mais en tout cas j'ai fait des missions variées. J'ai fait de la comm interne chez Thales, de la comm événementielle en interne chez Renault, des relations presse chez Aéroports de Paris, j'ai travaillé aussi en agence donc j'ai vraiment été consultante média.**

**J'ai fait 7 ans dans un bureau d'études mais j'étais toute seule à la communication parce que c'était une structure de 500 à 200 personnes et que du coup, j'ai tout fait. J'ai fait faire des sites internet, j'animais des réseaux sociaux, je faisais les plaquettes et j'organise aussi des événements internes et externes. Donc c'était assez enrichissant et je me suis mise à mon compte fin 2004 et un an en tant que freelance. Et là, dans quinze jours. Je termine ma mission pour notre entreprise, j'aurais fait une mission de six mois et sinon, je propose des deals en offre. En fait, c'est avant tout une création de site web, mise en page de plaquettes, animation des réseaux sociaux. Ça dépend lesquels. Mais je propose ce genre de prestations.**

Rayane: Ok, très clair, et plutôt pour du privé ou du public ?

**E : Alors là, pour l'instant, depuis que je suis à mon compte, je ne sais pas du tout travailler pour du public. Avant notre entreprise actuelle, je n'avais que des clients privés. Architecte d'intérieur d'un bureau d'études, un ancien employé que j'ai gardé en client un petit peu. En tout cas, avant, c'était vraiment du privé.**

Rayane : Je te propose d'avancer. Pour toi, quand on parle de communication et de cabinet de conseil interne, qu'est ce qui te vient à l'esprit? Quels liens entre les deux?

**E : Là, c'est un peu difficile comme question parce que là, c'est ma première expérience dans ce domaine pour notre entreprise actuelle. En plus, comme tu dis l'IHC, c'est le cabinet de conseil interne de notre banque. Toi tu voudrais savoir le lien entre la comm et le conseil interne ? Moi tout ce que j'en vois en tout cas des six mois passés, c'est que quand on répond, enfin la comm, pas moi je dis on mais c'est la com qui répond, grandement à des problématiques de conseil qui sont soumis au cabinet de conseil interne. Euh, ces problématiques, elles sont clairement en grande partie accompagnées par de la communication. Parce que nous, on se rend compte que ça veut dire beaucoup de choses. C'est qu'on se rend compte que c'est peut être perçu comme quelque chose de plus, toujours quelque chose qui n'est pas indispensable mais qui est du plus. Alors qu'en fait, finalement, si on revient vraiment qu'est ce qu'est la communication à son strict sens? Finalement, c'est la base et que c'est très fort, c'est lié à l'accompagnement du changement et que ces deux facettes là comm' et accompagnement du changement, on en fait, c'est vraiment c'est comme ça et finalement, ça forme une bouche en tout et c'est peut être indissociable. Après, ce qui est intéressant, c'est que des fois, on a des problèmes, on nous soumet une problématique, on peut y répondre directement par de la com.**

**Et des fois on nous soumet une problématique et finalement on se rend compte qu'il faut avant de faire de la com, faut quand même qu'il y a des leviers à faire marcher, qu'il y a des freins à lever et qu'il y ait quand même un petit travail avant que la com' intervienne.**

**Pour moi, il y a ces deux cas de figure. Si tu veux, je peux illustrer avec un cas que j'ai eu à l'IHC de notre**

entreprise actuelle. Tu vois le programme *BAM*<sup>75</sup>, piloté par A. On a fait il y a quatre ou cinq mois un plan de com pour *BAM* pour booster un petit peu, donc on a fait une première réunion où j'ai dit à A. : "tu nous expliques un peu le contexte, la problématique et tes besoins pour le programme", comme ça, nous, on construit un plan de com' dédié, il a sorti tout un tas d'enjeux auxquels on pouvait répondre clairement, directement par de la communication□.

Rayane: C'est-à-dire?

E : Il a dit par exemple "*BAM*, cette année, c'est deux ans". Donc bon, on a traduit ça par l'organisation d'un événement. Voilà, on a pu traduire directement, mais il a aussi dit "On a un problème, c'est qu'on n'arrive pas à faire en sorte que les directions de notre entreprise actuelle, qui sont ouvertes aux programmes *BAM*, proposent des offres de missions. Donc il faut sensibiliser. Et là, je me suis dit "Là, on peut intervenir, mais on ne peut pas passer de ça directement à des actions de com, il faut déjà creuser, aller un petit peu plus en profondeur et il y a une action de sensibilisation qui peut se traduire, entre autres, par de la com.

Mais il y a aussi du travail de sensibilisation, peut-être de formation sur certaines choses. Donc voilà, c'est pour montrer que pour moi, des fois, ça se traduit directement et des fois, il y a quand même une étape supplémentaire qui en fait est de l'accompagnement au changement aussi.

Rayane : Très clair merci. Concernant les demandes des clients, comment ça se passe ?

E : Euh alors en fait, pour t'expliquer : il y a B. et moi. B. est chargée de toute demande externe - donc externe à l'IHC mais interne au groupe- pour de l'accompagnement, pour de la com ou de l'accompagnement du changement, ça peut être la DSI, ça peut être la direction de la garantie, ça peut être les directions qui sont en charge d'un logiciel. Ça va impacter ceci, cela. "Est ce que vous pouvez nous communiquer" un exemple là, par exemple : Coffre fort. Ils ont un sujet à la direction des ressources humaines: changer de prestataire. Tu sais le coffre fort numérique. Ils ont sollicité le pôle de l'offre.

Mais c'est B. qui est chargée de ce genre de sujet. Moi je suis sur la com de l'IHC, de la DAC et de *BAM* essentiellement. Voilà, donc c'est travailler jamais ensemble en fait quasiment sur des sujets différents. Mais en gros, on a le même métier pour la partie de B. Il y a des demandes qui arrivent. Alors en général, tous les quinze jours, C., A., CH. et L. se font un point où ils disent bah voilà, tout ce qui est arrivé comme demande en fonction de la ressource à disposition, du temps etc Ils disent on prend ou ne prend pas. J'ai aussi piloté, en partie, la page de l'IHC pour le nouvel intranet de la banque.

Donc cette fois ci eux viennent nous solliciter moi, pour ce qui me connaissent, soit L. pour dire "Ah bah voilà, on a fait ce chantier d'amélioration où on a organisé cette journée. Où est-ce que vous pouvez nous aider? Donc là, on a un petit travail d'accompagnement et en général, on ne se pose pas la question. On est là pour on prend quoi !

Rayane : Est ce que tu peux m'en dire plus sur ton travail sur l'intranet de l'IHC, qu'est ce que c'est exactement?

E : Alors en fait, l'année dernière, donc, quand je n'étais pas là, la dircom interne a dit qu'ils allaient refondre totalement l'intranet de notre entreprise. En donnant des directives, en disant En gros, vous présentez l'IHC et vous présentez les offres. Donc il y a eu un travail qui a été fait avec ceux qui étaient là avant, qui n'est pas connu ou en partie. Ils ont travaillé vraiment sur les pages pour, pour présenter chacun leur offre. Donc c'était avant la restructuration de l'IHC. Donc le rajout de l'accompagnement au changement. C'était sensiblement la même chose de toute façon. Juste présentée de manière différente. Et ça, ça a été validé par la dircom. Ok ? Sauf que projet, je ne sais pas, il a été mis en stand by ou il a pris du retard, je ne sais pas ce qui s'est passé. Moi, je suis arrivé, je n'avais pas travaillé sur tout ça. Je suis arrivé et la dircom a dit que le projet était repart : "On a construit des "pages vides", que vous n'avez qu'à remplir". Sauf qu'en fait, on ne pouvait pas calquer ce qui avait été prévu et validé sur ce qu'ils ont été fait et ce qu'on fait. Ils ont tout changé, mais ce ne sont pas dit que ça n'allait plus le faire du tout. Oui, il y a eu ce problème là et en plus de ça, il y a eu la réforme de l'IHC en janvier. Donc de toute façon, on aurait eu des modif à faire mais ils se sont pas dit ça ne va pas le faire en fait. Donc là il y a eu un gros travail en janvier, février, mars où on a réécrit les textes de présentation de l'IHC, les textes de présentation du centre d'expertise du centre d'expertise comme ils changent et du conseil interne. Donc, on a proposé des choses, on a fait des ateliers de travail aussi avec les responsables des pôles.

---

<sup>75</sup> BAM = Bourses aux missions (programme interne à la banque pour promouvoir la transversalité)

**J'ai travaillé ça tout. Le temps. Enfin, c'est un premier pas. Et deuxième pense qu'il travaille aussi avec la dircom. Parce que d'intégrer ce qu'on appelle des widgets événements, la zone a un lien vers TV,, sur la chaîne ou sur des vidéos spécifiques etc. Donc on va acheter deux bandes à part en interne avec mes collègues et on part avec la dircom pour voir ce qui est techniquement possible et comment on arrive à faire plaisir à tout le monde, en tout cas à joindre les deux pour que ça réponde à vos besoins.**

Rayane : Et donc ça, ça a pour but de présenter l'IHC en interne ?

**E : Oui, c'est ça ! Chaque direction sur le nouvel intranet a sa page et donc sur la page de notre direction, là tout de suite tu arrives sur ce que moi j'appelle la page de présentation. Et à l'intérieur tu as ce qu'ils appellent les pages métiers : l'expertise conseil interne, le centre d'expertise Change et la DAC.<sup>76</sup>**

Rayane : Et comme tu parlais d'une restructuration de l'IHC en janvier. Avant, c'était comment? Qu'est ce qui a changé en fait?

**E: Je ne sais pas moi, du coup ça, j'ai eu que quinze jours sur la configuration d'avant. Mais qu'est ce qui a changé en tout cas pour la com? C'est qu'avant, il y avait A.D, Je sais pas si tu vois le personnage, elle est partie à l'innovation, et elle s'occupait de la com, mais en fait le pôle de l'offre tel qu'il est aujourd'hui n'existait pas.**

**A.D faisait de la com, c'était la chargée de com on va dire au centre de l'IHC. C'est vraiment une grosse partie à travailler, beaucoup pour la DAC et donc le reste un petit peu pour BAM, un petit peu pour l'IHC. Sens au sens large en interne, mais du coup il y avait pas ce. Ce que je te dire, c'est que ce dont B. a la charge, c'est de direction en interne qui vient te dire "Ah bah on va avoir un nouvel outil, on va faire ça, on va faire cela. Aidez nous à communiquer" ça, ça n'existait pas.**

**Donc là, la nouveauté, c'est vraiment que le pôle va. Le centre d'expertise comme une chaîne. Il a vraiment une valeur ajoutée de conseil, de prise de brief, de proposition, soit un plan de com, soit d'une action dédiée et de mise en œuvre de cette action et ça, c'est une vraie valeur ajoutée.**

Rayane : Pour parler de profils, j'ai cru comprendre qu'au sein de l'IHC, il y a à la fois des prestataires, mais également des gens qui viennent de l'interne, de ma mobilité ?

**E : Oui, alors tout ce que je ne vais pas pouvoir dire énormément, mais tout ce que j'ai compris, il y a les collaborateurs de l'IHC, il y a des consultants externes, donc des gens qui viennent de cabinets spécialisés en conseil interne, mais vraiment des gros cabinets avec des gens de renom si j'ai bien compris, qui viennent pour des missions de trois, six, six mois, un an ou plus. Certains d'entre eux, si j'ai bien compris, finissent par être embauchés parfois.**

**Voilà. Ou sinon après ça ça tourne parce que le renouveau aussi, ça fait, ça fait du bien et c'est ce que j'ai compris aussi. Donc que ça soit pour le conseil interne comme aussi pour la DAC, là il faut que tu sais, ils font des formations, des formations mais pas en interne Et les formateurs en tout cas les formatrices en l'occurrence, sont des externes.**

**Et la com' aussi, puisqu'il y a B. et moi, il y a A. qui vient d'arriver.**

Rayane : T'as fait le lien un peu entre A. et A.D ?

**E : Entre autres oui Excuse moi je te dis, je ne voudrais pas briser sur sa partie, sur tout ce qu'elle faisait pour qu'il y ait une continuité après les parties. Il y a eu la réforme que donc moi aussi ça a quand même pas mal changé le périmètre du CA. On travaille différemment et ça a permis d'avoir quand même une continuité. Je suis en train de faire une grosse période de passation avec A !**

---

<sup>76</sup> DAC = Démarche d'amélioration continue. Programme interne à la banque pour promouvoir la démarche Lean

Rayane : Et en terme de présence digitale donc, on a parlé de la de l'intranet. Est ce que tu sais si l'IHC participe à des événements, des séminaires pour faire connaître ses expertises?

**E: Je ne sais pas et je n'ai pas entendu parler, en tout cas dans le but de faire connaître son expertise en interne, c'est ça ? En tout cas, je n'ai pas entendu parler. On ne va pas me solliciter pour ça. Peut-être que je ne suis pas tombé à la bonne période. Tu peux reposer la question peut être à quelqu'un d'autre, mais. Non. Après, je sais que C. est extrêmement présente auprès du Comex. Ils savent qu'il faut la solliciter. Est ce que les autres directions? J'ai l'impression que les autres directions sollicitent parce qu'il y a quand même pas mal de projets qui arrivent. Donc je pense que la connaissance est quand même déjà de notoriété en interne et peut être pas mal à tout le monde puisque si tu demandes à Dircom, je crois qu'ils connaissent pas, mais en tout cas sur la cible, c'est peut être suffisant. Je sais pas s'il font des actions dans ce sens.**

Rayane : J'ai cru comprendre que tout ce que vous faites ce n'est pas facturé au client., j'ai vu qu'il y a d'autres cabinets de conseil interne qui eux facturent leurs prestations. Est ce que tu me parles de cette différence? Qu'est ce qu'on pense de toi ?

**E : Oui, alors c'est drôle parce que du coup, il y a quelqu'un en interne qui a posé la question. Savoir s'il a à facturer à sa direction, donc on leur a dit non sur la question. Et je sais que comme tu as pu le voir, il y a d'autres cabinets qui font des facturations internes. Je n'ai pas assez d'éléments pour apporter une réponse, de savoir ce que j'en pense ou pas. Si ça peut être à double tranchant, le fait de ne pas facturer, c'est quelque part logique parce que c'est la même entreprise et la direction existe, parce qu'ils ont ce travail et en même temps, ça peut desservir peut être, ou dans le sens où moins de considération pour les gens quand ils paient, ils y réfléchissent à deux fois pour avoir fait aussi un peu de bénévolat de com il y a quelques années. Finalement, il n'y a rien de pire qu'un client qui ne paye pas parce que je ne sais pas pourquoi il paie. Je ne sais pas. Il y a quand même du coup une relation de respect un peu plus professionnelle, de cadre, de cadrage, de pilotage de la mission qui est quand même beaucoup plus forte. Et voilà, ça peut peut-être desservir. Après, ça dépend, je pense que sur qui tu tournes, tout le monde ne raisonne pas comme ça, mais ça peut peut être desservir dans le sens de l'image, du positionnement de l'IHC en interne et en même temps on est dans la même structure donc pourquoi faire payer les collègues? Et en plus si les autres directions n'existaient pas, n'existaient pas et ne faisaient pas appel, l'IHC n'existerait pas. Donc tu vois ce qui ce passe un peu, le poisson qui se mord la queue? Je pense que je ne sais pas s'il y a une bonne ou une mauvaise solution par rapport à la question.**

Rayane : Et donc finalement le réseautage reste quand même assez important au niveau des missions. Si une mission a bien fonctionné pour une direction, une autre direction pourrait peut-être se dire "Ah ben moi aussi je vais tenter" ?

**E : Ouais, je pense que c'est après. C'est avec beaucoup de chance, avec tout ce qu'il voit. Dans le sens où ça va être grâce au support de comme les visuels. Si on fait des visuels un peu sympa, un peu pertinents. Euh, ça peut être le bouche à oreille parce que je suis un peu. Peut bien fonctionner plus comme ça quand on t'a aidé toi. Sur des trucs qui sont peut être très efficaces mais qui sont diffusés en arrière plan. C'est juste de l'accompagnement sans création de visuel et tout ça. Peut-être que les gens se parlent entre eux? Ça dépend. Mais sinon, grâce à des visuels ou des actions hyper pertinentes ou punchy, ça peut effectivement bien fonctionner oui ou non? Ou une direction qui sollicite une première fois, ça fonctionne bien, ils sollicitent la presse et B. pourra peut être te dire mieux que moi, mais peut être qu'ils sollicitent après plus régulièrement.**

Rayane : Il y a également le fait que c'est devenu un rituel au sein de l'IHC, le fameux management visuel. Au début, ça m'a un peu surpris, ça m'a un peu surpris en pensant qu'est ce qu'on pense de cette semaine à le faire? C'est un peu différent.

**E : Oui, bien. Moi, j'ai eu de toute façon une bonne surprise en arrivant au sein de l'IHC et c'est ce que j'ai dit aussi. Tu sais, pour faire un petit un petit point d'étape. Et qu'est ce que j'avais aussi dans mon rapport? Quand je suis arrivé un mois après, j'ai trouvé quand même que les gens étaient particulièrement bienveillants et accueillants. Alors ça devrait être la normalité, mais malheureusement,**



ça ne l'est pas. Donc il faut relever ce point. Donc ça, c'était cool. Et les management visuel? Moi aussi, j'ai été un petit peu étonné au départ. Pourquoi? Comment ça fonctionne et tout ça? Le fait qu'il y en ait un par entité ou service, en fait non, je trouve ça bien. Je trouve ça bien si c'est, mais parce que le temps imparti est respecté, il n'y a pas de débordement et ça, c'est très important. Le fait qu'on puisse le faire en physique ou à distance, parce que de toute façon, il y a le board. Je trouve ça bien aussi. Après, je sais pas, un seul truc, c'est celui de l'IHC. Le fait qu'on soit 30 et que tout le monde donne son humeur, en fait. C'est top/flop. En fait, je ne sais pas si c'est des plus pertinents parce qu'en fait, on se côtoie peu, ça a du sens.

Par exemple, quand je fais dans le pool comme ici, parce qu'on se connaît bien et on dit on échange vraiment sur nos sujets, donc ça a du sens. Mais au sein de l'IHC et du coup, on a peu de temps pour parler du reste. Voilà. Mais sinon, le format en lui même, le principe et tout, je trouve ça vraiment bien le fait qu'il y ait un animateur qui tourne. Je trouve ça bien. Et d'ailleurs, même si j'ai l'occasion de conseiller d'autres structures que je connais, des clients ou des gens que je connais et bien n'hésiterais pas à leur suggérer des choses un peu similaires.

Rayane : Et en termes de création de contenu que tu as. Pour compléter ce que j'ai commencé à faire pour un intranet. T'as fait d'autres créations, d'autres visuels vidéo?

E : Oui, bien sur l'intranet, ça a été ça fort. Ça m'a pris beaucoup de temps. Il fallait tout refaire finalement, mais c'était une mission parmi tant d'autres. D'ailleurs, c'est rigolo parce qu'on peut se dire qu'on est une banque, ça va pas être très fun et je n'ai jamais fait de support aussi français. Donc oui, j'ai fait beaucoup de visuels pour la DAC et pour BAM. Donc en fait c'est pour promouvoir des choses de ces deux programmes et donc on a fait des visuels figés, fixes ou des visuels animés et des mini vidéos. On a fait et on a fait pas mal de choses. Ouais, ok. Je ne sais pas si tu voudras que je te montre avec plaisir.

Rayane : J'en ai parlé un peu avec K., elle m'a dit qu'elle travaillait sur une infographie sur les douze bonnes pratiques de l'IHC ?

E : Oui, c'est une demande. Je pense que c'est C. qui a fait la demande, alors il avait un document avec des bonnes pratiques, mais il y en avait beaucoup. Du coup, on arrête de dire à un moment donné, c'était pas forcément plus très facile à lire. Donc on a retravaillé pour que sélectionnait déjà les plus importantes, en réunir certaines sous la même. Je pense que la même bonne pratique parce qu'en fait, il faut quand même que les gens aient envie de dire si c'est une liste de quinze mètres de long, c'est pas la peine. Donc on a fait ce travail là, On a reformulé pour que ça soit un peu plus attractif. Et puis on a proposé aussi un visuel à C.. On a travaillé sur la rédaction, la sélection des bonnes pratiques et la rédaction. On a fait valider le principe graphique et puis ensuite il y en a fait la mise en page.

Rayane : Et pour parler en termes techniques, en termes de terminologie, on entend beaucoup au sein de l'IHC La notion de client, de livrable.. C'est plus des collègues que des clients non ? Qu'en penses-tu ?

E : Alors si non, mais tu as raison, c'est quand même une particularité de l'IHC parce que j'ai si j'ai eu ça quelque part quand j'étais à la com dans le bureau d'études où j'ai passé sept ans, je pouvais avoir un client, mais qui était un collègue parce que, par exemple, peut être que le directeur de la région Ouest avait besoin de quelque chose en particulier dédié à sa région que je pouvais lui faire sous forme de plaquettes où ça apporte, mais du coup, ça s'est dit C'est mon collègue, mais ça devenait mon client. Sur ce cas précis, nous confiait c'est pareil au sein de l'IHC par exemple, Caroline, c'est une collègue, mais elle a été ma cliente dans le sens où elle m'a demandé si je pouvais communiquer sur un petit événement qu'elle avait organisé dans le cadre de ça. Ça devient directement. Ça devient un peu ma cliente. Après, c'est pas du coup, on se met pas. Vous voyez, tout d'un coup on travaillait. OK, il y a ça, donc les années, c'était l'attaque, peut être des clients. Et pour la partie projet. Bah effectivement c'est des collègues mais j'ai par exemple j'ai fait un projet. C'est aider la DSI à communiquer sur un événement et donc du coup quelqu'un la décide. Devenue ma cliente puisqu'à ma commande elle m'a demandé une mission. C'est donc ça? Oui. C'est pas des clients tout le temps, c'est des collègues, tout le temps et de temps en temps.

Mais c'est partout. En fait, c'est parce que je pense que dans d'autres structures, on le fait. Moi, j'ai jamais dit que mon collègue dans mon ancienne boîte était mon client là dessus. Mais il le formalise comme ça. Mais en fait, c'est des cas de figure qui arrivent tout le temps, quasiment pas.

Rayane : A ton avis, quels sont les grands défis de l'IHC de la banque dans les prochaines années?

**E : J'ai peut être pas assez de hauteur pour te répondre parfaitement, mais je pense que c'est se positionner, comme tu l'as toi même remarqué, vraiment comme le cabinet de conseil interne de la banque. Je pense qu'ils y arrivent très bien mais qu'il y a peut être encore forcément des évolutions à venir et du développement. Mais je pense que c'est déjà bien ! Dernière partie avec l'équipe de C. et A. de déployer encore plus la DAC qui est déjà pas mal déployée en interne, et pour les quelques personnes en attente que j'ai croisé ne connaissant pas forcément la preuve que c'est pas du 100 %. Donc c'est pareil. Je pense que c'est aussi un enjeu et un objectif de L. et pour je dirais pour la partie de L. c'était de faire, de se positionner vraiment comme un cabinet d'accompagnement au changement et de communication de notre entreprise.**

**Mais la difficulté, c'est qu'il y en a qui existent ou que ça peut être compliqué, ils peuvent pas forcément ne pas forcément comprendre pourquoi nous on prend des sujets et pas eux. Sauf qu'ils n'ont pas les ressources en termes de fonds. Il ne faut pas le temps de tout prendre. Donc on prend. Mais bon, je pense que ça, ça peut être la complication, ça peut être un frein. Et puis se positionner pour le centre d'expertise Com&Change vraiment comme une structure à valeur ajoutée et ça, c'est partout pareil. J'ai dit à M. c'est que des fois on prend la comm pour la dernière roue du carrosse ou une variable d'ajustement alors qu'en fait c'est pas ça. Et surtout encore moins dans le cas de L., parce qu'il y a aussi de l'accompagnement au changement. Donc il faut une vraie réflexion en amont. Son champ d'expertise a vraiment une valeur ajoutée, il est là pour écouter les problématiques ou les enjeux ou les deux de son client interne et de lui proposer des mesures adaptées. C'est vraiment personnalisé et donc ça va de l'écoute du conseil à l'accompagnement, à la mise en œuvre d'actions concrètes de com et aux mesures peut être de ces actions. Donc c'est vraiment un pôle avec une vraie valeur ajoutée. Certains ont compris et je pense que d'autres, il faut vraiment qu'ils comprennent que quand on commande quelque chose, ce n'est pas pour rien et qu'il faut écouter aussi un peu ça. Pour moi, les enjeux sur ces trois parties en plus sont très clairs.**

Rayane : C'est bon pour moi parce qu'on a fait le tour, sauf si tu as des questions de ton côté ?

**E : Bien écoute non, si j'ai l'occasion de jeter un œil à ton mémoire, ça sera avec plaisir. Et puis sinon je te souhaite bon courage pour la rédaction, n'hésite pas à revenir vers moi si t'as des questions supplémentaires !**



### **Annexe 13.3 : entretien 03 avec A.**

**Date : 12 juin 2023**

**Profil : A est l'ancienne chargée de communication de l'IHC de la banque.**

**Rayane : Bonjour A. Merci de m'accorder du temps. Pour commencer, tu veux bien juste me parler rapidement de ton parcours? Qu'est ce que tu as fait?**

A : J'ai commencé dans la banque en 2008, je n'étais pas du tout sur le terrain de jeu sur lequel tu vas poser des questions. J'avais différents métiers dont le contrôleur de gestion et à la fin, j'étais responsable de développement / produit avec une équipe qui gérait des produits de garantie.

Rayane : D'accord. Donc, tu es arrivée au sein du cabinet par une offre...

A : Oui parce que j'étais ADC locale sur une direction. Donc j'avais 1, 2, 3, 4, 5 services. Quatre services plus les NB Direction, donc j'étais ADC locale sur tout ce périmètre et au fur et à mesure des missions qui ont eu lieu, quand il y a eu une ouverture de poste, j'ai candidaté et j'ai été prise.

Rayane : Ok. Super. Quelles étaient tes grandes missions si tu devais me les résumer rapidement ?

A : Ma mission, c'était faire connaître auprès de la planète de la banque le savoir-être et le savoir-faire de l'IHC.

Rayane : D'accord. Très intéressant. Et comment ça se traduisait opérationnellement par des actions de com, j'imagine ?

A : Déjà de structuration parce que en fait ce n'était pas organisé comme c'est aujourd'hui. Tu avais deux métiers, tu avais le conseil d'un côté interne et de l'autre côté, tu avais la démarche d'amélioration continue. Et au fur et à mesure que l'IHC a grandi, la mission principale, c'est le savoir-faire et le savoir-être DAC à communiquer sur ce programme pour que ça soit bien approprié par l'ensemble des collaborateurs et surtout que les belles histoires soient bien partagées. Ça ne reste pas dans un coin, et de l'autre côté, le savoir-faire du conseil interne avec tout un kit pour les collaborateurs sur le courant des missions, mais surtout le kit interne à la mission voilà : satisfaire le client, comment on fait et comment on le fait bien.

Rayane : Justement pour parler donc de clients comme on dit, moi, c'est un terme qui m'a un peu surpris quand je suis arrivé qu'on parle directement de clients. Ce qui n'est finalement pas plus mal parce que finalement, on finit une prestation. Comment est-ce qu'on arrive à avoir justement des clients, est-ce que c'est eux qui viennent ou c'est l'IHC qui allait chercher comment ça se passe ?

A : Ça dépend sur dans tout ce qui va être conseil. En général, ce sont des bons de commande qui arrivent vite. C'est parfois lié à des plans stratégiques, puis tu as le CMG, tu sais le cran d'en dessous la DG qui va dire "J'aimerais mettre ça en oeuvre etc". Aujourd'hui, ils sont organisés avec un hub mission donc en fait les missions passent dans un hub et on regarde l'impact et la faisabilité et la charge qu'ils peuvent mettre dessus. Parce qu'il y a eu pas mal de mouvements et il y a eu quand même pas mal de départs l'année dernière. Donc voilà, la capacité à faire n'est plus la même.

Et sur le programme, donc moi quand j'y étais avant de partir, il y avait tu sais le plan de transfo du programme où ils ont fait la DAC de la DAC et comment on pérennise un programme porté par le DG? Comment on pérennise un programme dans le temps ? Comment on est bon dans le temps ? Comment on continue d'embarquer l'ensemble des ADC locaux, managers, sièges, réseaux ?

Comment on continue de faire ça bien ? Donc voilà et là, on a le bon de commande, il est un peu différent parce que c'est un programme qui est porté par le DG et qui est fait par les collaborateurs et les managers.

Donc là qui tu vois, c'est dans les deux sens et de ce que du coup le DG nous dit tout en disant : « Il faudra plus mesurer, il faudra aller plus loin sur tel type en ligne » et de l'autre côté, tu as des collaborateurs qui vont construire, remonter des irritants, les résoudre et donc du coup, ils font de la résolution de problèmes sur leur territoire. Voilà. Donc le client, il peut être les deux en tout cas à un moment donné.

Rayane : Et pour présenter l'IHC, est-ce que tu as travaillé sur des offres de services sur l'intranet ? Est-ce que tu peux m'en dire plus ?

A : Alors, on a fait un travail parce qu'on avait créé deux intranets parce que deux métiers différents et on ne voulait pas que les gens mélangent. Aujourd'hui, avec l'intranet actuel, ce n'est plus qu'un seul intranet. Pas mal de sites ont été faits en interne pour le programme DAC, pour la communauté DAC, comme ça s'appuie directement de cible, le conseil interne et il y a des plaquettes qui sont faites.

Il y a des présences à des instances comme l'AFCI, l'association française du conseil interne avec une participation et une présence chaque année. Et côté conseil, ils sont en train de se structurer parce qu'à la base, on n'avait que la vitrine du conseil interne, mais on était une petite team alors qu'aujourd'hui, tu as quatre blocs, tu vas avoir quatre équipes, ce qui n'était pas le cas avant.

Rayane : C'était comment ?

A : Une seule team et quand la mission est arrivée, on prenait ceux qui avaient le plus de compétences et celui qui avait le plus d'appétence, monter sur la mission et avec des renforts, moi côté com, le chène et côté... Voilà après soit quand il y avait beaucoup d'études statistiques. Enfin tu vois, chacun avait un petit peu sa casquette et se complétait et devait rester fort pour répondre à la note de cadrage. Mais on n'était pas comme des petits, on était, dans les cinq consultants internes et moi, tu as vu, ça monte en maturité.

Voilà, tu vois, aujourd'hui c'est quatre entités différentes.

Rayane : Et comment faire justement connaître cette activité-là quand vous étiez sept ?

A : On est passé essentiellement par un intranet avec des articles, c'est en interne et pas assez de maturité pour communiquer sur LinkedIn ou d'autres réseaux sociaux. Il y avait une question aussi de la maturité, comment tu te sens ? Parce que tu as à faire un jeune cabinet. En fait, le cabinet, il a trois ans, donc toi, il faut avoir le temps aussi de grandir sur cette maturité-là, sur avoir des vrais succès, d'avoir le retour sur les succès, est-ce que c'est ? Est-ce qu'on peut en parler aux autres ? Ou est-ce que ça doit rester comme ça. Voilà.

Aujourd'hui, il n'y avait pas ce recul-là. Donc tout ce qui était où vous pouvez communiquer, on a fait des articles sur le sujet, et suite à ça, au fond, l'embur, tu vois l'offre de services sur l'innovation collaborative, c'est devenu une offre de services, alors qu'avant, c'était un des éléments dans la mission qu'on faisait pour traiter un sujet, mais il y a cette maturité-là parce qu'il fallait laisser le temps de grandir.

Rayane : D'accord. Et c'était l'intranet, il y avait aussi Yammer, non ?

A : Yammer, oui, on l'a fait pour certains programmes, pour nos programmes BAN par exemple, on a fait un team, on a fait des jobs dating, on a fait des choses. Aujourd'hui c'est la DRH qui reprend le

programme et qui s'en sert vraiment comme une boîte à outil supplémentaire. Tu vois, c'est pareil, il fallait le temps, laisser le temps au temps au programme de mûrir et de grandir. On peut le RH s'y approprier.

Rayane : Ok. Et dans la gestion des connaissances, est-ce qu'il y avait quelque part où stocker tous les documents ? Par exemple des comptes rendus des anciennes missions, comment ça se passait à ce niveau ?

A : Oui, il y a un KM qui a été mis en place. C'était un qui me proposait en plus d'éveil et tout est structuré dans un teams dédié.

Parce qu'on avait nos petites casquettes en plus, des personnes qui faisaient la veille, celle qui faisait le KM. Plus on faisait des ateliers entre nous pour structurer la Com, comme dans un cabinet extérieur en fait, il y a tous les petits à-côtés, mais ça se structure.

Rayane : Et pour toi justement, enfin de ton excellence, quelles sont pour toi les grandes différences, les points de similitude entre le jeune cabinet, donc interne ? Il y a un cabinet classique externe.

A : La proximité parce qu'on est tous collaborateurs du même groupe. Que dans le dénivelé que tu vas faire, donc en externe, tu vas faire des recommandations, etc mais après la mise en œuvre, tu laisses le papier cadeau et tu t'en vas. Là ce n'est pas le cas. Même si tu mets une fin à la mission, tu l'aides toujours en jetant un coup d'œil parce qu'on a mis en place aussi un "Que sont-ils devenus ?". Tu vas les revoir après pour voir ce que dans les recommandations, il y a des choses qui ont dû être abandonnées parce qu'il y a un problème qui est arrivé, parce qu'il y a eu autre chose. ou justement, elles évoluent et ça fait des petits choses à faire derrière.. Donc du coup le fait d'être dans la même structure, ça te permet de voir grandir les projets, de les voir continuer dans le temps et ça peut faire appel aussi à des suites, il faut juste savoir bien sortir, bien mettre une date de fin à la sortie, mais sinon la fin, c'est ça, la fin, c'est que au fur et à mesure tu as pu voir et bien apprendre tous les métiers de la maison

Donc ta mission de janvier va peut-être alimenter tes connaissances pour ta mission de décembre à la fin de l'année. Et si c'est pas toi, c'est pour un tes collègues parce que justement, il y a tous ces moments de partage où on échange sur les missions en cours. ça dans un cabinet, tu vas le faire, mais tu ne vas jamais t'attacher parce que tu ne restes pas dans l'entreprise. Et il y a un autre point que je vois avec le temps, c'est que l'IHC peut avoir servi à un client qui est le directeur d'un réseau et aujourd'hui qui est le numéro one de la banque dans quatre ans du financement par exemple. Donc en fait, si tu peux suivre les évolutions de carrière de ton client, et s'il a été content de travailler avec toi, ça veut dire que c'est un très bon point pour après !  
Et ça, quand tu es en extérieur, ce sont des choses que tu peux le savoir, mais tu ne peux pas dire. Donc, tu ne vas pas le ressentir dans ta mission.

Rayane : Et les recrutements de profils ? Bon toi, ça a été de la mobilité interne, ça se fait de plus en plus, c'est un plus ?

A : C'est 50/50.

Rayane : D'accord, ok. Après le passage au sein de l'IHC, donc finalement vu qu'on peut voir, enfin plein de métiers du groupe, on peut aller où ça nous intéresse après, donc c'est un vrai tremplin dans la carrière.

A : Oui vraiment

Rayane : Et quelles actions de communication tu verrais pour en améliorer encore plus l'IHC aujourd'hui ? Qu'est-ce qu'il pourrait faire ?

A : Quand je suis partie, moi, j'ai construit une offre de service, donc du coup aujourd'hui c'est un centre de service qui nous remplace où tu vas avoir deux personnes plus stagiaires et alternants, grosso modo, on va être à quatre personnes. Donc forcément, le temps qu'ils se structurent, ils ont des bals, ils vont maintenant puissance, ils vont faire mieux, ils vont se muscler. Donc, je pense que ce qu'on a créé au départ en solo, aujourd'hui comme c'est devenu un service, c'est que ça a donné de la valeur à ce que la communication autour du conseil, autour de programmes est hyper importante pour la réussite, l'accompagnement des gens, l'accompagnement des collaborateurs dans tout ça, qu'ils soient un collab, manager de proximité ou directeur ou un grand directeur, tout ce que tu fais là, tu as construit les fondations de la maison, mais là, aujourd'hui comme c'est un centre de service, forcément la montée en puissance va être forte. Et donc voilà, j'ai hâte de voir tout leur gros succès, tout ce qu'ils vont faire derrière parce que je pense que ça va être pas mal.

Rayane : Et tu as pu travailler sur les valeurs ? On parle de culture d'entreprise.

A : On a fait les piliers éditoriaux avec les valeurs. On a travaillé sur... Donc du coup, quand il y a eu une communication qui s'attachait aux piliers éditoriaux Tu vois, tout ça, ça a été fait.

Rayane : Ça me questionne en termes de posture, parce que je me dis, je vois un peu une ambivalence où ils sont à membres de l'IHC, donc d'une direction, une forte identité, mais également de la banque, et donc j'ai remarqué ces deux identités professionnelles, si on peut dire ça comme ça. En communication interne, donc pour l'IHC qu'est-ce que tu as fait d'autre ?

A : A l'intérieur de l'IHC, les piliers éditoriaux comme je te disais, les valeurs, les chartes, projet de façon le plus apprenant possible. On a fait beaucoup d'événements internes, on fait des formations, les retours de veille, bien cranter les REX, bien cranter les retours de partage avec les autres, aux entités qui font la même chose que nous, d'autres structures. Donc ça, ça prenait déjà beaucoup de temps. On va aller travailler avec la Com interne aussi parce qu'il fallait rester sous l'image de marque de la banque.

Donc quand tu fais quelque chose, vu que c'est une direction un peu scintillante. Forcément, tu vas avoir ce devoir d'exemplarité, mais il fallait rentrer dans le moule de la com' interne. Il fallait laisser du temps au temps, pour que les choses se musclent.

Rayane : Tu me parlais d'événements internes de Rex, est-ce que tu peux me donner des exemples ?

A : Il y avait des réunions d'équipe. Donc, une fois par an, il y avait toujours un REX des missions en cours et de nouvelles expérimentations données. Tu pouvais aller faire des immersions dans d'autres entreprises qui avaient le même job que toi et donc du coup, retour du partage d'expérience. Ça on l'a fait côté DAC. Côté conseil on a fait à travers l'AFCl et beaucoup de formations. On discute beaucoup sur la formation. Donc, on va expérimenter plein de choses et après, on prend un temps d'échange, qu'on voit ce que ça nous apporte dans nos delivery, ce qu'on fera demain qu'on soit en DAC ou qu'on soit en conseil, ce qu'on peut prendre, ce qu'on ne peut pas mettre en œuvre puisque ça ne marche pas avec la banque.

Donc voilà, à chaque fois, c'était assez varié entre eux de l'information donc c'est automatiquement

de feedback derrière, mais c'est un des événements entre nous pour travailler sur le collectif et derrière le feedback, c'est souvent un mur de surtout des choses, des souvenirs. Voilà. Comme la semaine dernière, il y avait la soirée des Alumni de la DAC, donc c'était tous les anciens qui ont été ADC transverses une fois dans leurs vie, je pense qu'ils se sont réunies. Et et tu vois, il y avait pas mal de vidéos sur le chemin parcouru, pas mal de photos qui a été posté des anciennes équipes, des nouvelles équipes de tous les temps forts de l'année etc Donc en fait, cette culture informelle et plus formelle à travers l'institution de la banque.

Rayane : Tu citais l'AFCI ? Ça se passait comment avec cette association ? Comment ça s'est fait ?

A : En fait quand t'es membre de l'association après t'es investi dans leur association. Donc ils ont un gros événement où ils rassemblent un peu tous les cabinets qui sont membres, et cette journée est composée d'infos descendantes en mode plénière et des moments d'échanges autour, souvent de la bouffe haha. Après il y avait des minis-temps, tu pouvais aller voir tes homologues et il y avait leurs infographies, comment ils étaient structurés etc et c'était une grosse source d'inspiration, il y avait des ateliers, des ateliers avec des thématiques à craquer qui étaient animés aussi par les personnes qui sont ils sont issus des cabinets, donc soit tu te mettais en tant que participants, soit tu te mettais en tant qu'organisateur ça fait, c'est plutôt pas mal. Il y a la même chose côté excellence opérationnelle. Voilà quand tu as fait un ou deux événements comme ça dans l'année sur l'ensemble des événements, c'est pas mal.

Rayane : Ça fait un petit réseau.

A : C'est ça.

Rayane : Et en termes de KPI, est-ce que tu en faisais, tu capitalises quoi par exemple ?

A : Le nombre d'articles lus, le nombre de visites sur tous les sites, le nombre de fois où les vidéos ont été vues, les questionnaires, la culture d'indicateurs à la date est très forte.

Rayane : Comment faire connaître à des personnes de la banque qui ne connaîtraient pas le métier de consultant interne, ça passe par des vidéos ?

A : Effectivement, c'est un des chantiers que j'ai abandonné quand j'ai changé de poste, mais tu avais un peu commencé, mais toujours dans mon ancienne intranet, mais tu vois là, je suis partie pour te montrer dans l'intranet, donc il n'y a pas, ça n'a pas été montré. C'était fait par la DRH. C'était « Pitch moi ton job. Donc, mais comme ce n'est pas des mots utilisés dans la banque, on ne le dit pas. Et donc ils avaient fait ces vidéos-là et nous on les mettait très en avant, mais qu'on avait reçu ce premier contenu et on mettait très en avant dans l'internet au moins pour être connu en train de acteurs internes. Sur les collaborateurs externes, effectivement on travaillait sur une vidéo qui mettait en avant ce projet, je pense qu'elle a été priorisée

Rayane : Et selon toi, pourquoi est-ce qu'on n'utilise pas la terminologie consultant ?

A : On a déjà le avec la la communication la direction de la cop, tu sais que les mots anglais ne sont pas très appréciés. Tu vois par exemple l'accompagnement au licenciement, à un moment donné on a voulu marquer chaîne. Et on nous avait laissé notre chaîne, l'assurance export, c'est le changement d'avion. Pas. Elle dit non, en fait, on n'est pas d'emblée, donc si c'est un un compagnon de changement et un compagnon de changement et ça ne rentrerait pas dans dans le bouquin. Donc on

a mieux voulu faire ça peut-être entre guillemets et tu vois ça passe quoi. Et c'est vrai qu'il y a eu, après ça a peut-être changé au milieu culturel, mais on était quand même dans des années où l'anglicisme n'était pas bien vu. Donc en fait tu te fais taper sur les doigts ou qu'on ralentit ta sortie d'article, ou qu'on ralentit certaines choses pour être capable de détails comme ça. Et ça ne vous pose tu prends un délai, ce n'est pas le troisième délai aussi, ce n'est pas fini. Rentrer dans le monde parce que ce n'est pas le message, il n'est pas il n'est pas.

Rayane : Ce qui est étonnant parce qu'à la DSI, vu que la DSI est passée en agile, il y a quelques années déjà, il y a plein d'anglicismes. Pourtant, c'est rentré dans la culture quoi. Maintenant, tout le monde dit PO, PM par-ci.

A : Et Alors, mais là où c'est hyper intéressant ton conversation, c'est que la DSC est une planète dans la planète et que ça reste une boîte noire parce que la DSC c'était quoi, on parle de quoi On parle de deux-cents, deux-cent-cinquante salariés sur trois-mille, ça reste une boîte quoi. Donc en fait ce n'est pas représentatif de ce que c'est avec une France. Quand tu parles avec le réseau, tu parles avec les autres métiers je ne suis pas, ils font fonctionner avec une France, c'est une boîte noire et et on c'est et on est cliente cette boîte-là. D'être en France. Donc ouais, c'est juste que effectivement pour avoir été beaucoup dans l'analyse spécifique On voit que la médecine n'a pas cette vision de ce que c'est vécu. Ce que c'est que les deux-mille-cinq-cent autres collaborations. Donc c'est assez rigolo comme débat. Parce qu'on va échanger et moi je comprends ce que tu vas me dire, aujourd'hui en étant à l'innovation, quand on parle de la DSI, la notoriété de la DSI est en bonne, et et pour eux ce n'est pas eux, enfin ils ne représentent pas le coeur du réacteur de ce qu'on fait pour dire est-ce que ils font pour les entreprises. Tu vois c'est c'est assez marrant, tu vois l'interlocuteur du coup ça parle de réalisme, C'était hyper marrant parce que du coup, la DSC c'est en tout temps un étage, c'est hyper important au ciel, etc, mais c'est un type du siège qui va parler avec un chargé d'affaires Une boîte qui ne résout pas nos problèmes, ils parlent d'une langue quoi. Tu es assez marrant parce qu'il y a un moment donné en travail à faire la team

Rayane : Et en faisant mes recherches, j'ai vu qu'il y a des cabinets de conseil interne qui facturent leurs prestations à différentes directions, ce qui est ici n'est pas le cas de la banque ?

A : C'est un sujet, Oui, c'est un sujet qui fait débat depuis plusieurs années. Doit on facturer les prestations? Ou doit rester gratuit ? Oui, et il y a les pour et les contre. On a même fait un atelier avec un sur le sujet pour savoir ce qui était mieux. Et les deux sont bons en fait. En réalité, les deux sont bons pour avoir ce benchmark aussi, pour regarder le cabinet conseil de La Banque Postale ou de la SG, Les deux sont bons :

Facturer, le plus qui sortait, le plus saillant c'est que si tu factures entre services, c'est que tu sors plus facilement d'une mission, car on te monter avec un chiffrage, donc tu sors plus facilement de la mission, en revanche comme c'est une banque d'investissement, il y a des choses à caractère public et un savoir faire et un savoir être qui est que ça ne se refacture pas entre directions, ils vont avoir le pouvoir de choisir une mission que à forte valeur ajoutée, et si tu passes en mode facturation, est-ce que en face on aura assez à faire, on aura assez de consultants en face, aujourd'hui c'est non, alors qu'aujourd'hui on est en mode gratuit, donc on est pas assez staffé du coup en face c'est une équipe d'interne, si on est 8 consultants, bah c'est pas 18 donc on peut pas répondre à tous les besoins.

Donc les 2 sont bons en fait, ça va dépendre je pense de l'intention du directeur de l'IHC, de comment il s'implémente dans tout ça, les deux existent, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises formule je pense.

Rayane : Et en termes de mission, c'est quoi les différents types, grands types de missions ?

A : Tu vas avoir les missions d'organisation. En fait tu vois, souvent c'est des missions d'orga', des des plans transfo, des missions d'innovation collaborative, tu vas avoir des missions sur un process et tu vas avoir les missions de la crois qu'on a fait le tour innovation collaborative ou mise en place du programme attester des programmes comme le programme d'Anne. Je sais que je travaillais sur un projet avant de partir aussi c'était de à ce qu'on voulait faire c'était à l'intérieur de l'équipe France qui accueille les collaborateurs pour aller se lancer. Par la banque de l'entrepreneur, mais qui ne sont pas seniors qui se posent des questions etc pour les aider à à à attraper leur leur projet. Et voilà notre championnat, ça existe chez l'agriculture agricole par exemple. Et donc voilà, programme à perdre et argent pour ta livraison.

Rayane : Ok. Et peut-être dernière question en termes de posture de nos consultants internes, toi spontanément, quand je te dis la posture du consultant interne, pour toi, qu'est-ce que ça serait ? Qu'est-ce que ça t'évoque ?

A : Faciliter, un unificateur, un facilitateur. Bienveillance indescriptible, parfois ça vaut le coup et on reste sur la touche.

Rayane : Je crois qu'il n'y a plus de questions. On a fait le tour. Est-ce que tu en as toi par hasard ?

A. : C'est tout bon.



## **Annexe 13.4 : entretien 04 avec L.**

**Date : 15 juin 2023**

**Profil : L. est responsable du pôle communication&change au sein de l'IHC de la banque.**

Rayane : D'abord, est ce que tu peux me parler de ton parcours quand tu es arrivé ? Qu'est ce que tu as fait ?

L. : Ça marche. Alors moi j'ai un diplôme d'ingénieur agroalimentaire. Et en fait, j'ai commencé mon activité professionnelle en tant que responsable qualité pour mettre en place des certifications, à l'époque, ISO 9001 dans des sociétés agroalimentaires et dans la grande distribution. À la suite de ça, je suis passée dans une société de services. Pardon, sur la certification, je faisais de la certification, mais je faisais également des formations dans tout ce qui était hygiène et sécurité agroalimentaire. Ensuite, je suis passée dans une boîte de services clients pour certifier cette société. On était trois ou quatre responsables qualité à travailler sur ce sujet. Et une fois que la certification a été obtenue, j'ai fait du conseil dans cette société, du conseil en organisation. Soit dans la société pour mettre en place des centres de services clients dans cette société puisque c'était du service client, soit alors pour mettre en place des centres de services clients chez des clients. Je m'occupais de tout ce qui était la partie orga' et je faisais également du suivi client, suivi commercial. Et puis, je suis rentrée dans la banque fin 2007, en tant que chef de projet orga'. Donc pas du tout mon domaine d'études, mais, opportunité de poste. Pas de secteur d'activité, mais en fait, la responsable qualité m'a fait passer chef de projet orga' et c'est comme ça, voilà.

Rayane :Et ça consiste en quoi, dans le cas de la banque, chef de projet orga' ?

L. : À l'époque, c'était pour travailler sur des projets. À l'époque, on était rattachés à la DSI, donc des projets de la DSI ou des projets de mise en place d'outils, donc sur toute la partie organisation et PMO également. C'était suivi du projet en fait. C'est un petit peu imbriquer les différents chantiers, les différents intervenants.

Rayane : Comment es-tu arrivée au centre d'expertise Com' & Change ?

L. :Après, en fait, en 2014, il y a eu la mise en place de la DAC. J'ai été animatrice du changement transverse, On n'était plus rattachés à la DSI, on était directement rattachés à C. J'ai fait ça pendant neuf mois et ensuite, on m'a proposé de mettre en place la cellule PMO de la DAC. C'est ce que j'ai fait. J'ai mis en place la cellule PMO, je m'en suis occupée. J'avais toujours en charge des sujets sur des projets comme des sujets d'accompagnement du changement. Ensuite, il y a le service accompagnement du changement qui a été un petit peu décidé au sein de la DSI. Et du coup, j'ai postulé pour le mettre en place puisqu'en fait, il n'y avait pas du tout d'accompagnement du changement qui existait à l'époque en tant que service, en tant que tel. Donc, j'ai mis en place le service d'accompagnement du changement au sein de la DSI. C'était fin 2018, donc entre fin 2018 et juin 2021. Ensuite, on est passé au sein de l'IHC pour élargir notre périmètre à un peu plus que la DSI. Et ensuite, là, fin d'année dernière, fin 2022, suite à la réorganisation au sein de l'IHC, l'accompagnement a été un petit peu scindé. On avait tout ce qui était opérationnel, projet, accompagnement du changement qui est parti au conseil interne. Moi, j'ai gardé tout ce qui était le support, donc tout ce qui était formation, tout ce qui était animation de la communauté Change. Et puis, on a développé une autre offre qui est l'accompagnement des communautés. Et j'ai récupéré dans ma palette tout ce qui était, le studio, en fait, on a créé le studio en tant que tel. Et le tout a fait le centre d'expertise Com' & Change, parce qu'il y a un peu de communication avec le studio et un peu de change avec Formation Change, Expertise Change.



Rayane : Comment le centre d'expertise Com' & Change a des missions ? C'est donné par C. ou alors est-ce que c'est des directions qui viennent vers vous ?

**L: Ça peut être le conseil interne qui vient vers nous. On a aussi pas mal de DAC. Et puis ça peut être directement des sujets, des directions qui peuvent nous solliciter.**

Rayane : Ça se passe comment ce cas-là ?

**L : Alors, dans ce cas-là, ça passe, donc la direction sollicite, ça passe en up mission et on décide si on y va ou si on n'y va pas et qui prend le sujet, selon les priorités du moment, suivant la charge et les priorités. Et puis le projet, en fait. Si ça a de la valeur pour la banque, si ça a de la valeur pour l'IHC, si ça a de la valeur pour le centre d'expertise.**

Rayane : Et comment tu définirais le changement ? Quelle est ta définition de ce mot-là ?

**L: Alors, le changement, c'est passé d'un... Comment on peut dire ? On avait une définition du changement. Je vais te la donner. La définition exacte que l'on donnait sur le changement. Alors, je te la recherche en même temps pour te donner la définition. L'accompagnement du changement, je pourrais te le donner. Le changement, c'est un peu plus compliqué quand même. Je vais te donner la définition. En fait, on avait surtout une définition d'accompagnement du changement.**

Rayane : Il y a une différence entre changement et accompagnement ?

**L : Oui, en fait, le changement, c'est l'état et l'accompagnement du changement, c'est ce que tu mets en œuvre pour accompagner les personnes impactées par le changement. Je vais te donner ça. Alors, l'accompagnement du changement, nous, on dit que c'est l'ensemble des moyens et des actions mises en œuvre pour accompagner les populations impactées par le changement, enfin, dans le changement, de manière optimale. Ça, c'est notre définition d'accompagner au changement. Après, le changement, c'est un état... Comment on peut dire ? Si on prend la même définition. Oui, c'est une modification, c'est un changement. Ça peut être un changement d'outil, ça peut être un changement de process, ça peut être un changement d'organisation. C'est une modification pouvant impacter une population.**

Rayane : Et pour présenter l'offre de service de l'IHC et du centre d'expertise Com' & Change, il y a l'intranet. Qu'est-ce que vous avez fait sur l'intranet ? Comment vous avez présenté le contenu ? Comment ça s'est passé ?

**L : Avant, on avait le Neurone [intranet dédié à la DSI uniquement]. Sur le Neurone, on avait notre présentation plus l'ensemble des livrables que l'on mettait à disposition. Parce qu'à l'origine, on voulait un petit peu rendre les gens plus autonomes sur l'accompagnement du changement. Parce que sinon, on ne pouvait pas prendre en charge toutes les demandes. Donc, on leur mettait à disposition des livrables pour modèle, pour qu'ils puissent s'acculturer et puis les prendre à leurs mains.**

**Là, maintenant, la problématique, c'était que tout le monde n'avait pas accès au Neurone. Seule la DSI avait accès au Neurone. Alors, quand on bossait avec la DSI, ce n'était pas un problème puisque nos clients c'étaient la DSI. Quand on a été rattaché à l'IHC c'est devenu un petit peu problématique puisqu'en fait, pas tout le monde n'avait accès à nos livrables et à notre contenu. Donc là, on l'a mis sur l'intranet, donc le nouvel intranet. Par contre, c'est beaucoup plus restreint puisqu'en fait, à l'origine, on devait mettre tous nos livrables, on devait transférer le Neurone vers l'intranet et en fait, ce n'est pas le cas. Donc, on va mettre en place, je pense, un SharePoint pour mettre à disposition l'ensemble de nos documents.**

Rayane : Ok. En termes de recrutement, toi tu es issue de la mobilité interne.

**L: Oui.**

Rayane : La politique actuelle, c'est de faire du 50/50 entre... C'est ça ?

**L : Exactement. 50/50 entre recrutement et mobilité interne. Alors, c'est vrai que c'était la politique. C'est vrai que les derniers temps, il y avait quand même pas mal de recrutements externes. Là, il y a pas mal de recrutements externes qui ont été fait..**

Rayane : Est-ce que tu vois une différence en termes d'expertise entre l'externe et l'interne ?

**L: Oui, parce qu'en fait, les personnes issues de l'externe, ils sont issus de cabinets-conseil. Donc, ils connaissent bien les projets, le conseil, la méthodologie-conseil, la posture également. Après, sur l'interne, on n'a peut-être pas cette expérience de cabinet externe de différents projets.**

Rayane : Est-ce que tu dirais qu'avec le temps, les personnes qui sont passées par la mobilité interne apprennent à avoir une certaine posture-conseil ?

**L: Je ne pourrais pas me prononcer. Pourquoi ? Parce que moi, sur le studio, ce n'est que des personnes externes. C'est par exemple Agathe qui a été recrutée de l'externe. Émilie et Bénédicte étaient des prestataires. Il y a Rolande, mais qui n'est pas du studio, donc c'est un autre métier. Et là, je ne peux pas comparer. Elle vient de l'externe, mais pas d'un cabinet-conseil. Elle vient d'une banque aussi. Donc, elle n'a jamais fait de conseil. Pardon, elle n'a jamais travaillé dans un cabinet-conseil. Donc, pour moi, je ne peux pas te donner le curseur, faire la comparaison. Cette question, peut-être que tu peux plus la poser à A.B parce que lui, il a vraiment les deux dans son équipe.**

Rayane : Ok, ouais. Pour toi, quelle est la raison d'être, d'une part, de l'IHC, mais d'autre part, un peu plus large d'un cabinet, en général, de conseil interne ? Pourquoi est-ce qu'on fait un cabinet de conseil interne ?

**L :Je ne sais pas s'ils t'ont donné, les personnes que tu as vues avant, un petit peu la raison d'être. Tu ne l'as pas eu ?**

Rayane : Non.

**L : Ok. Alors, je vais te la donner. Alors, raison d'être. Ça, c'était une raison d'être de 2021. C'est toujours d'actualité. « D », c'était Direction pour métier à part entière du groupe. « Nous sommes un bras opérationnel de la direction générale, capable de porter le cap de l'efficacité et de l'efficience, partenaire de confiance des directions. En charge de mettre de l'huile dans les rouages et d'aider la banque à se réinventer en continu, en accueillant le changement avec entrain grâce à un accompagnement d'excellence. Donc, direction créatrice de talent et accélérateur d'expérience de la banque pour les collaborateurs. »**

**On avait le « O », donc, Organisation. « Nous adressons les problèmes d'organisation, tant à un niveau stratégique qu'opérationnel. Challengeons les principes d'organisation en place et aidons à restructurer les fonctionnements des services direction lorsque cela nous est demandé à travers des analyses factuelles et la proposition de solutions co-construites avec des métiers pour accroître les performances et la capacité à faire face aux enjeux de croissance. »**

**Le « T » de Transformation. « Nous accueillons les enjeux et projets de transformation des directions à la fois en top-down, bottom-up et follow-up. Nous intervenons dans une posture d'innovation et de mesure des impacts et gains associés auprès de l'ensemble de la banque, et sur toute ou partie de la chaîne de transformation, diagnostic, accompagnement à la mise en œuvre, accompagnement du changement. »**

**Et le « T » de Transversalité. « Rattachés au directeur général adjoint et dotés d'expertise complémentaire, nous intervenons sur toutes les directions exécutives de la banque et nous disposons d'une vision transverse des différents métiers qui nous permet de créer des passerelles et de développer les méthodes de travail collaboratives. Agilité, mode projet, atelier de créativité, suppression des silos, orientation client et collaborateur. »**

**C'est un vaste... En fait, il y a trois axes clés dans la raison d'être et de la vision de l'IHC. Au service de la banque, donc meilleur dispositif de transformation interne sur lequel la banque peut se reposer. À l'aide de compétences multiples et complémentaires, en alliant les compétences d'un pool de consultants à la fois transverse et spécialistes dédiés au pilotage de mission et à deux centres d'expertise.**

**Ce que je t'ai donné tout à l'heure, c'était l'ancienne. Maintenant, la nouvelle, elle est un peu restructurée, un peu plus courte.**

**Il y a : « Au service de la banque, offrir le meilleur dispositif de transformation interne sur lequel la banque peut se reposer pour faire levier et incarner toujours plus sa raison d'être, servir l'avenir et atteindre ses objectifs de croissance. »**

**Ensuite, c'est : « À l'aide de compétences multiples et complémentaires, en alliant les compétences d'un**

pool de consultants à la fois transverses et spécialistes dédiés au pilotage de mission et deux centres d'expertise pour valoriser la transversalité et faciliter, accélérer. » Et : « Une offre de bout en bout avec une palette d'offres complètes et complémentaires, strat, orga', management, innovation, change et d'outils et moyens, conseil, coaching, expertise, laboratoire, créateur de valeur pour les clients internes, externes et collaborateur du groupe. »

Rayane : Et tout ça, c'est, j'imagine, accompagné de valeurs associées ?

**L: Oui. Ça, c'est pareil, c'était anciennement. Des règles de valeur, donc ça, c'était en juillet 2018. Il y avait des règles, en fait, ce n'étaient pas des règles de valeur, c'était des règles de vie pour améliorer la cohésion et l'efficacité de l'équipe. Je ne sais pas si ce sont les valeurs, mais sinon, pardon, en valeur, on a fait un blason que je peux te montrer. Il est en cours, mais pour définir les valeurs, il y a...**

Rayane : C'est un lion ?

**L : Oui, pour la force, je crois. Ensuite, on a une ampoule. Ensuite, on a une licorne et le chemin, voilà.**

Rayane : Pas mal. Une belle identité ; Dans le cadre d'un recrutement externe, comment attirer des talents ? Comment ça se passe ? Comment vous faites ?

**L: Il y a pas mal d'entretiens et puis des cas pratiques. Comme des cabinets classiques en fait. On essaie de s'orienter de plus en plus vers des méthodes de recrutement qu'ont les cabinets de conseil classique**

Rayane : Quelle différence vois-tu entre les cabinets classiques et la structure de conseil interne ?

**L : La cohésion, je pense. Après, moi, je n'ai jamais fait de cabinet, donc je ne peux pas trop comparer, mais c'est peut-être très forte cohésion du groupe. Peut-être l'ambiance également. Et puis les valeurs de la banque, je pense que ça y fait beaucoup parce que les gens qui bossent dans notre banque ont normalement des valeurs qui correspondent aux valeurs de la boîte. Et en fait, le fait de bosser dans notre banque, tu travailles pour, comment dire, pour quelque chose qui est en phase avec tes valeurs.**

Rayane : Tu es en phase avec la culture, finalement, de la banque.

**L : Tout à fait, ouais.**

Rayane : Pour parler un peu de vocabulaire, j'entends beaucoup au sein du cabinet, qu'il y a un vocabulaire spécial. On parle CR pour dire compte rendu, DAC. Il y a vraiment...

**L : Des acronymes ?**

Rayane : C'est ça, des acronymes, un petit vocabulaire que d'autres personnes de direction ne peuvent pas forcément comprendre. C'est spécifique à l'IHC Pour toi, qu'est-ce que ça renvoie comme image ?

**L : Je ne sais pas, en fait, je ne me suis jamais posé la question.**

**Non, mais c'est vrai que les gens nouveaux qui arrivent, c'est un des retours qu'ils font, c'est : « Il va falloir que je m'habitue aux acronymes. » Oui, c'est les acronymes comme certains peuvent avoir des mots anglais ou anglophone dans leurs conversations, c'est notre langage à nous.**

**Je ne sais pas moi. Ouais, CR... C'est peut-être un parlé entre nous.**

Rayane : Et un terme, un petit truc qui me trottait en tête, on entend beaucoup dans le cabinet, pareil, de clients. Ça m'a étonné parce que finalement, on ne peut pas vraiment parler de clients puisqu'il n'y a pas de prestation commerciale. Les prestations ne sont pas facturées.

**L : D'échange d'argent.**

Rayane : C'est ça. C'est pour ça qu'au début, je me suis dit : « Pourquoi est-ce qu'on parle de clients ? ».

Finalement, je pense que ça se fait un petit peu naturellement parce qu'on fournit quand même des livrables. Je pense que c'est plutôt dans ce sens-là.

**L: Ouais, mais même à la DSI, on parle de clients. « Clients internes. » donc, c'est plutôt relié.. C'est plutôt lié au projet, je pense. La notion : « on doit quelque chose à quelqu'un ».**

Rayane : Et il n'a jamais été question, justement, de faire payer les prestations ?

**L : Qui dit payer, peut-être que... Tu payes de la TVA sur quelque chose. Je ne sais pas, tu vois, c'est peut-être compliqué aussi de faire payer au sein d'une même société.**

Rayane : Dernière petite question. J'ai vu qu'il y a pas mal de cabinets de conseil interne qui ont des sites Internet, par exemple à la SNCF Consulting. Pour le cabinet ce n'est pas le cas. Est-ce que tu sais si c'est : « Pourquoi pas un jour », ou si ce n'est pas du tout la priorité d'avoir un site propre ?

**L : Non, mais par contre, peut-être mettre en valeur à l'externe nos missions, non mais ça peut être une idée à explorer.**

Rayane : Et comment on pourrait mettre en valeur l'IHC en externe pour toi ?

**L : Communiquer plus sur les réseaux sociaux peut-être, externes et professionnels**

Rayane : LinkedIn

**L : Ouais, exactement. Là, c'est vrai que par exemple, il y a l'AFCI, mais peut-être, nous, pour le centre d'expertise Com' & Change, on recherche aussi des organismes sur lesquels adhérer. Donc ça peut être...**

Rayane : *La Fabrique du Changement*, par exemple ?

**L : Oui, alors, La Fabrique du Changement, plus sur le côté change, mais comme on a la partie com' aussi... Mais oui, pourquoi pas La Fabrique du Changement, oui tout à fait.**

Rayane : Il y a pas mal de REX qui sont fait. Donc, quand vous donnez des livrables pour un client, c'est quoi la politique des retours d'expérience ?

**L : C'est vrai que nous, au centre d'expertise Com' & Change, on ne fait pas beaucoup de REX, parce qu'on est plus sur des livrables. On les faisait quand on avait des prestations d'accompagnement du changement, donc les prestations de bout en bout, en fait, pas plus conséquentes, parce que celles qu'on a sont conséquentes. Mais c'est vrai qu'on ne fait peut-être pas assez de REX.**

Rayane : Ok. Celle-ci et c'est fini. Comment pourrais-tu résumer en deux ou trois mots un consultant interne ? Pour toi, qu'est-ce que c'est ?

**L : Pour moi, un consultant interne, on va dire que c'est un collaborateur -c'est dur ce que tu me demandes là ! Ouais. On va dire que c'est un talent, comment on peut dire ? C'est un talent qui va mettre à disposition ses compétences afin de permettre à la banque d'atteindre ses objectifs !**

Rayane : Ok. Écoute, c'est bon pour moi. Est-ce que tu as des questions de ton côté ?

**L : Non. Du coup, bon courage !**

Rayane : C'est super intéressant. Ça m'aide beaucoup ce que tu me dis, c'était super merci de ton temps.

## **Annexe 13.5 entretien 05 avec C.**

**Date : 18 juin 2023**

**Profil : C est actuellement directeur de la transformation et du change IT, anciennement fondateur de l'IHC de la banque.**

Rayane : Bonjour C, comme tu le sais, c'est dans le cadre de mon mémoire qu'on se voit aujourd'hui, je vais te poser quelques questions d'abord sur ton profil et puis on va passer sur mon sujet. Très bien, pour introduire, est-ce que tu peux me parler de ton parcours, notamment comment tu es arrivé à créer l'IHC au sein de la banque ? Un petit retour historique.

**C : Comment est-ce qu'on a créé l'IHC ? Ce n'est pas moi qui l'ai créée. Je suis arrivé pour la monter. L'IHC est née d'une intuition du directeur général de l'époque, à l'époque où il y avait une DOSI, une Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information. Et le DG a dit : « Il y a des sujets d'organisation qui n'ont rien à voir avec le SI. Donc ça vaut le coup d'avoir une équipe en propre. Parce que tant qu'elle sera à la SI, on ne lui confèrera que des sujets entachés de SI. En fait, il y a des sujets purs. Donc, il a créé la Dot sur cette intuition, tout en ne sachant pas trop quoi lui demander. Donc en arrivant, mon travail avec l'équipe a été de structurer une offre.**

**Et on n'avait pas de clients. On n'avait pas de clients, on n'avait pas d'offre, donc c'était compliqué. Et donc on a...Il faudrait que je reprenne les historiques de mission. Je ne suis pas sûr de les avoir. Mais en gros, on a commencé par aider des directions qui avaient des problèmes. Par exemple, la direction de la garantie avait un problème sur l'écoulement de ses flux. Elle se rendait bien compte que ça bouchonnait. Elle ne savait que ce n'était pas trop comment prendre le problème.**

**À cette occasion, on a commencé à introduire le mot : « Processus », dans la maison, mais c'est un mot qui n'existait pas. À l'époque, les directions avaient des guides utilisateurs, des modes opératoires, des procédures ou n'avait rien du tout. La première offre formelle de la Dot, ça a été la description des processus. Car codera la filière des processus. On en a profité pour introduire des rôles, le rôle de pilote de processus, de propriétaire de processus.**

**On a profité pour mettre quelques points de bon sens comme une norme. On ne publie pas un processus si l'utilisateur ... Donc, pas de processus publiés si l'utilisateur final ne l'a pas adopté. Pas de processus publiés s'il n'a pas ses points de contrôle.**

**Comment est-ce qu'on a commencé à élargir notre panel de clients internes ? C'est par la qualité du travail, donc le fait que la direction cliente en parlait en disant : « C'est bien, j'étais content. » Ils en parlaient dans leur comité de direction, etc. C'est-à-dire un peu tache d'huile. Donc c'est par tache d'huile qu'on a commencé à avoir d'autres clients qui ont dit : « La comptabilité dit, moi, j'ai un problème vis-à-vis de la direction financière et du contrôle de gestion. On n'est pas d'accord sur ce que chacun doit faire et dans quel délai. C'est un SLA. C'est quoi ce mot-là ? » « Rien, c'est juste la description des engagements croisés et leur délai. Oui, très bien. On va travailler là-dessus. »**

**On s'est rendu compte qu'on commençait à avoir des sujets d'organisation qui coopèrent. On a aidé les directions qui réfléchissaient à changer leurs organisations.**

**Donc, première logique, tache d'huile.**

**Deuxième logique, tourner des popotes. C'est que moi, à l'époque, mon travail, c'était la moitié de la semaine. Je passais dans les bureaux des directeurs de la maison, je passais sur la pointe de la table en disant : « Salut, c'est pour bien comprendre ton périmètre et est-ce que tu as des sujets sur lesquels on pourrait t'accompagner ? » Donc au début, la personne disait : « Ça va, je vis bien ma vie. D'ailleurs, qu'est-ce que tu pourrais m'apporter ? »**

**« On peut regarder tes processus, tes points d'organisation, tes points de compétences. » On a tout de suite touché une zone rouge qui était la zone RH.**

**Quand les directions disaient : « Moi, j'ai par exemple un problème dans l'organisation de mes compétences », le DRH disait : « Si tu veux, on peut régler tes problèmes RH. Donc, on va faire, on va convoquer les collaborateurs ».**

**Ce n'est pas un problème de collaborateurs, c'est un problème qu'on n'a pas la matrice des compétences. Durablement, c'était une zone sur laquelle on pouvait plutôt pas travailler.**

**Ça, c'est du 2010, 2014, petit à petit, on a construit cette offre de conseil un peu tout venant en organisation, processus. On a eu des missions un peu plus précises, un peu plus ad hoc.**

**Il y avait des ratios financiers qui étaient hétérogènes, donc il a un peu recalculé en fonction des engagements qu'on prenait, à quel moment on les prenait, selon quelles données, quels étaient les chiffres qu'on devait provisionner ou pas provisionner.**

**En 2014, le DG actuel qui est arrivé, a dit : « Moi, je veux faire un Lean qui nous a mis dans notre service, le fait de déployer la démarche d'amélioration continue, qui a pas mal absorbé toutes les ressources de la Dot pendant plusieurs années avant que C. prenne le flambeau, disons ça, mais on a aussi d'autres choses et commençait à réétaler un peu le catalogue. Voilà comment ça a démarré en tout cas.**

Rayane : Et tout ça, j'ai remarqué que ce n'était pas facturé. Est-ce que c'était un choix ou alors est-ce que la question s'était posée de : « Est-ce qu'on facture nos prestations ? » ou alors « Non, c'est de l'interne ? », donc c'est un non-sens ?

**C: Je ne sais plus ce que la question s'est posée. Mais à l'époque et encore aujourd'hui, la maison, il n'y a pas tellement de centre de coûts et centre de profit. Chaque direction sait ce qu'il est plutôt à générer du PNB ou à coûter de l'argent à la boîte. À partir du moment où tu ne gères pas des centres de coûts et des centres de profit, tu n'as aucune raison de faire de la facturation croisée intragroupes, ça crée quoi comme valeur ? Éventuellement, ça aurait pu créer comme valeur le fait qu'on prouve qu'on avait une bonne qualité à un tarif moindre que celui du marché, que les gens aient plus recours à nous qu'à munir du conseil, etc.**

**On ne l'a pas fait. On n'était pas régalién, on n'est toujours pas régalién au conseil interne, c'est-à-dire qu'une direction est toujours libre d'aller chercher du conseil externe ou de recourir au conseil interne. Est-ce que c'est bien, est-ce que ce n'est pas bien ? Moi, je trouve que ça enlève une grosse pression, le fait de ne pas être régalién et ça met une pression sur la qualité. Si je suis bon, les gens viendront me chercher. J'ai intérêt à être bon. Et en revanche, je n'ai pas de modèle économique à tenir, à prouver, etc. À partir d'un certain moment aussi, le déploiement est assez gros pour qu'on sache quel coût et donc regarder ce qu'elle rapporte.**

Rayane : Et en termes de profil, toi, quand tu avais commencé, l'idée, c'était de recruter en externe ou comment est venue l'idée d'avoir des personnes de la maison ?

**C : C'est un état de fait. Quand je suis arrivé, la petite équipe Orga, c'était quatre personnes de l'interne. Et dans les recrutements, ensuite, on a recruté sur la DAC par l'interne et on voulait que ce soit de l'interne parce qu'on voulait que ce soient des gens qui connaissent la maison qui aient les bonnes portes ouvertes, etc. Et sur la partie conseil, on a recruté du mixte interne ou externe, il y a les deux.**

Rayane : C'est complémentaire entre les consultants externes et internes ?

**C : C'est très complémentaire. En fait, un consultant externe, il vient avec une compétence de consulting, donc il sait gérer un projet, il sait gérer tout doux, il sait être autonome, il sait être impertinent. Un interne, il connaît les métiers, il connaît les gens, il sait ce qui est possible, il sait ce qui n'est pas possible. C'est aussi intéressant qu'un frein. Un consultant, il n'a pas de frein. Normalement, il ne sait pas ce qui n'est pas possible, donc il y va. Un interne, il peut avoir ses zones de retenue, mais il peut avoir sa finesse diplomatique qu'un consultant n'aura pas. L'alliance des deux est futée.**

**Par ailleurs, prendre des internes, pendant un moment, ça a rendu service à la maison, c'est-à-dire que l'IHC était plutôt récipiendaire de gens et ils ne savaient pas les rendre à l'orga. On savait prendre des gens, pas forcément les rendre.**

**C'est très bien que dans une organisation, tu aies des directions d'accueil. Parfois, tu as des gens qui sont bons dans leur métier, mais on ne sait pas les projeter. Ça peut être un bon sas. On a des cas de gens qui sont arrivés à l'IHC et ça rend des services à l'organisation qui se positionne durablement ou temporairement. À une ou deux reprises, on a pris quelqu'un à la l'IHC le temps que cette personne rebondisse dans l'organisation. Il y avait eu un gros chambardement d'organisation, elle n'avait plus de vraie place logique, elle avait de la valeur pour autant. On la prend trois ou six mois, elle fait des trucs un peu utiles et ensuite, elle rebondit ailleurs. Et c'est très bien. Depuis, et c'est un gros succès de C., le reste de la maison recrute des gens de l'IHC. Donc, l'IHC n'est plus qu'un service qui sait rendre service à l'entreprise. L'IHC sait rendre des profils intéressants pour l'entreprise. C'est vachement intéressant.**

Rayane : Il y a un parcours de carrière qui se crée ?



**C : Ce n'est pas encore un parcours de carrière. Mais on voit bien que sur des jobs un peu mode projet, un peu transverses, donc les référents climat, par exemple, il y a du rebond. Là, pour le coup, il faudra que tu demandes à A.B où vont les gens qui partent de chez eux Mais tu vois, ils ont fêté les neuf ans de l'IHC. Dans la salle, il y avait 25 personnes qui étaient de l'IHC et 25 personnes qui étaient des Alumnis. Donc, il y a 25 personnes qui ont su se rendre à l'interne de la maison. Il faut regarder où ils sont. Je ne sais pas faire le casting comme ça de valeur.**

Rayane : C'est très diversifié de ce que j'ai vu.

**C : Mais très bien. Parce que l'intérêt, c'est que si tu rends des bons à l'organisation, tu truffes petit à petit dans l'organisation de gens qui ne sont pas allergiques au mode projet, qui pensent transverse, qui pensent valeur. Tu as quand même des canevas mentaux très utiles à l'efficacité d'une organisation.**

Rayane : J'ai vu sur Internet qu'il y a des noms de cabinets internes qui sont assez connus. Je pense notamment à SNCF Consulting ou Orange Consulting, qui ont carrément des sites Internet et qui font savoir leur savoir-faire en disant : « Nous, on accompagne le groupe SNCF dans sa transformation. On travaille pour le groupe SNCF, on accompagne le groupe SNCF. » je me dis : « Pourquoi le mettre sur Internet si finalement, vous travaillez pour le groupe SNCF, donc pourquoi ne pas axer toute la mise en avant de soi dans le groupe ? »

**C : Comment répondrais-tu à cette question ?**

Rayane : Pour avoir l'enjeu de recrutement, pour pouvoir recruter des profils, d'un côté. D'un autre côté, je me dis aussi pour mettre en valeur aussi indirectement le groupe SNCF en disant : « On appartient à SNCF, au groupe SNCF. » Le groupe SNCF se débrouille et essaie de s'internaliser les prestations de conseil.

**C : Pour moi, l'objectif principal, c'est de la marque employeur. On fait savoir à l'extérieur que tu peux avoir une carrière de conseil en étant à la SNCF, en étant à la Société Générale, en étant chez Orange, etc. Pour moi, c'est de la marque employeur, c'est de l'attractivité.**

Rayane : Là, est-ce que tu sais où, est-ce que toi, tu as eu l'idée que l'IHC fasse pareil à un moment donné ?

**C : Je ne vois personne le faire dans la banque. La compliance pourrait le faire, mais là, il y a plein de métiers qui pourraient se la péter à l'extérieur et on ne le fait pas. La question, c'est est-ce que tu as besoin de faire ? Ça te coûte quand même du temps et de l'argent de faire un site de l'animé, il faut que ce soit pêchu, il faut que ce soit d'actualité. Donc, est-ce que la l'IHC a un problème de recrutement ? S'il a une problématique de recrutement aiguë, il faut qu'elle fasse feu de tout bois. C'est pour ça que la DSI l'a fait. On est arrivé par recruter et les gens disaient : « Votre banque c'est peut-être bien, mais votre tech est tout poids. » En fait, c'était de moins en moins vrai. Donc, on a dit : « Il va falloir qu'on sorte les joyaux et qu'on les montre. »**  
**Donc si au sein de l'IHC a un problème structurel de recrutement, elle a intérêt à travailler sur la marque employeur. Si elle n'en a pas, plus de candidats que de poste systématiquement, elle n'a pas besoin de faire cette dépense-là.**

Rayane : En interne, comment travailler sa marque employeur avec l'Intranet, notamment ?

**C : Tu as un peu les multicanaux, c'est-à-dire qu'il faut que tu existes aux yeux des gens, donc il faut que tu marques un petit peu tes canaux. Tu peux avoir des articles sur l'intranet, tu peux faire des posts sur Yammer [réseau social d'entreprise] Tu peux avoir de l'animation physique. Est-ce que tu fais des démos, des meilleurs A3, des meilleurs gains rapides sur site, est-ce que tu vas sur les sites, etc. ? Pour le coup, c'est une croyance. Il me semble que la Dot sort moins dans le réseau qu'avant, j'ai l'impression. Si tu connais les gens et que tu leur parles de tes succès, les gens te connaissent et connaissent des succès. C'est aussi long que ça. C'est de la dépense utile d'aller connaître les collègues et d'aller leur montrer ce que tu fais.**

**Pour moi, le marketing interne, il passe beaucoup par la preuve du résultat. Mais on voit bien que tous les canaux numériques qui sont saturés, qu'il y ait de l'intranet, qu'il y ait des Yammer, qu'il y ait des e-mails, tout le monde un peu et personne tout.**

**Moi, je crois beaucoup à la taille de notre boîte où c'est possible, aux tournées du terrain etc. On serait dans une boîte de 100 000 personnes. Ce n'est pas vrai, ça n'existe pas, il faut des vraies démultiplications.**

**Là, on est 3 500, c'est possible. Et en plus, il y a des démultiplications. L'IHC via ses ADC transverse, elle est dans le réseau, elle est dans les métiers. C'est du dual, ils ne sont pas tous en hiérarchique au sein de l'IHC, mais tu as des portes d'entrée partout.**

Rayane : Tu parlais de preuve de résultat, c'est-à-dire des KPIs ?

**C : Tu peux sortir tes KPIs, c'est important pour ta direction générale, c'est important pour la sauvegarde de ta sauvegarde, ta survie. Est-ce que je crée de la valeur pour qu'il faut que tu saches le prouver ?**

**Dans les métiers où il y a de la répétitivité d'équipe, par exemple dans les métiers réseau, marketer un bon A3 d'un service front office à Nancy, c'est génial parce que normalement, tu as 30 autres directions régionales qui sont censées être jalouses du résultat. Tu te crées 29 clients pour un résultat trop bon. J'ai fait ça, c'est génial. Encore mieux, tu le fais dire par ton client. Encore, nous, on a gagné 200 heures par semaine grâce à ça. Tous les DA disaient : « Pourquoi pas moi ? ».**

**Sur les métiers où il n'y a pas de répétitivité, c'est plus difficile parce qu'il faut que tu arrives à partager des succès qui sachent transposer intellectuellement leurs métiers.**

Rayane : J'ai vu un phénomène assez récent, l'AFCI, qui est l'association française du conseil interne, qui promeut le partage entre pairs des consultants internes. Je remarque que c'est une profession qui est en train d'émerger. Notamment, la semaine passée, il y a eu la semaine passée la convention annuelle.

Toi, ton avis personnel, qu'est-ce que tu en penses de cette initiative ?

**C : Et ça dépend de ton objectif. Pourquoi ? Dans l'absolu, non, ça ne sert à rien, ça perd du temps. Donc pourquoi tu veux le faire ?**

**À l'époque où j'étais à l'IHC, en particulier, il y a le IFCO, je crois que CH. le fait encore en pointillés, qui est une sauce montée par un consultant qui réunit ses clients sur les sujets d'excellence opérationnelle. Et le mec, depuis le début, il dit : « Je ne le fais pas pour faire du commercial. » Il s'avère qu'il va reprendre un petit peu, de temps en temps, il nous dit gentiment : « Avez-vous des missions pour moi ? » Mais le truc est assez simple, c'est que des clients, il n'y a pas de consultants dans son groupe et les discussions sont des discussions de fond. C'est très intéressant. C'est de la COP, en fait, le comité de pratique. Donc, c'est intéressant.**

**Donc, passer du temps là-dessus, c'est intéressant parce que tu vas en retirer des expériences. De façon marginale, tu peux voir des opportunités d'embauche, de dépose, de machin. Ce n'est pas le cœur des trucs.**

**La même chose, tu montes du muscle à l'extérieur, tu dépenses du temps si tu as quelque chose à y gagner. Donc, si pour l'IHC en ce moment a un enjeu de marketing, c'est pour une raison particulière. Je n'arrive pas à recruter, je n'arrive pas à retenir. Je n'arrive pas à expliquer à mes métiers que je suis du même niveau que Wavestone ou que McKinsey, donc il faut que je leur prouve qu'en fait, je dialogue avec ces gens-là. Mais c'est de la dépense de temps, donc il faut vraiment qu'il y ait un objectif derrière.**

Rayane : En termes de langage, j'ai remarqué qu'on parle beaucoup de clients, là où, par exemple, chez Société Générale, ils parlent plutôt de « Partenaire ». Est-ce que pour toi, ça fait une quelconque différence ?

**C : Je trouve que c'est un faux débat. Client, fournisseur, partenaire. Il y a quelqu'un qui exprime un besoin et qui va falloir que j'apporte un livrable de bonne qualité, donc je peux estimer que je suis son fournisseur. Il y a plein de gens qui trouvent que ce n'est pas le fournisseur. C'est un poste urbain, à ce point ou pas.**

**Tu peux dire que tout autant que tu es partenaire, parce que tu es partenaire de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Donc, travailler avec la direction sur la problématique, c'est du partenariat, c'est l'intérêt de cette problématique-là.**

Rayane : Est-ce que tu peux me donner en deux ou trois mots la définition pour toi d'un consultant interne ?



**C : Un consultant interne, trois mots. Un consultant interne, c'est d'abord un consultant. Qui doit savoir mener des projets, donc les cadrer, les planifier, les livrer à un bon niveau d'acceptabilité dans le délai imparti.**

**Deuxièmement, il est interne, donc ça veut dire qu'il doit faire gagner du temps à son organisation dans le cadrage de par les connexions qu'il fait naturellement. Normalement, il sait vite à qui parler, où tirer les fils, quelles sont les problématiques historiques ? Alors qu'un consultant externe à tout ça à apprendre correctement. Donc le coût d'entrée d'un consultant interne est faible. Évidemment, sa performance est la même que celle d'un consultant externe. Traditionnellement, ce n'est pas tout à fait le cas, parce que si tu recrutes d'un consultant externe et qu'il vient interne, à la fin, tu auras la Martin Gall, il est bon en consulting et il a acquis tout l'interne. Génial.**

**Si tu recrute en interne quelqu'un qui devient consultant, il n'a pas forcément toute la génétique du consultant. Donc il va vite t'apporter le : « Je connais les gens, je connais les sujets, je connais les historiques. » En revanche, sa montée en compétence sur : « Je sais mener à projet, être autonome », peut être plus longue, parce qu'une entreprise classique n'est pas une bonne école de consulting. Les cabinets de conseil sont des bonnes écoles de consulting.**

Rayane : Ok, merci, nous avons terminé !. Est-ce que tu as des questions de ton côté ?

**C : Non, je suis à ton service pour ton mémoire, c'est tout, n'hésite pas à me solliciter, bon courage !**

## **Annexe 13.6 : entretien 06 avec A.B**

**Date : 29 juin 2023**

**Profil : A.B est responsable du pôle conseil interne au sein de l'IHC de la banque.**

Rayane : Merci pour ton temps. Je vais te remettre en contexte. Moi, je rédige un mémoire sur le conseil interne. Je dois choisir un sujet librement. J'ai décidé d'axer ça autour de la communication et du marketing des cabinets de conseil interne. Comment est-ce que les cabinets arrivent à avoir des missions, à faire savoir leur offre de services en interne et en externe ? C'est pour ça que j'ai besoin de recueillir plusieurs avis sur la question. D'abord, est-ce que tu peux me parler de ton parcours, de comment tu es arrivé au sein de l'IHC tes expériences dans le conseil ?

**A.B: Oui, bien sûr. Moi, je suis initialement diplômé d'une école de commerce, Grenoble École de Management. Ensuite, j'ai fait un peu plus de cinq ans, six ans chez Accenture, qui est un cabinet de conseil que tu connais sans doute, un gros cabinet de conseil américain en stratégie organisation plutôt côté énergie et services publics. Ça, c'était entre 2013 et 2018 et j'ai rejoint la banque en 2018 pour lancer l'activité de conseil interne qui n'existait pas jusque là. En tout cas, il y a C., que tu connais bien qui avait lancé... qui proposait quelques missions à droite à gauche au sein de la banque mais qui n'avait pas structuré une offre de services à proprement parler pour le groupe. Ce qu'on a fait avec C.R lorsqu'elle est arrivée et qu'elle m'a recrutée pour ce faire.**

Rayane : Quelle était ta vision du CI en 2018 ?

**A.B : Moi, ce qui me plaisait dans l'idée de faire du conseil interne, c'était deux aspects. Le fait de pouvoir suivre dans la durée l'impact des projets qu'on mène. C'était un vrai sujet de frustration pour moi dans le conseil externe, parce que je passais de client en client et je ne voyais pas forcément le fruit de mon travail déployé. Ça questionnait un peu le sens de ce que je faisais au quotidien. Avec parfois, en se disant : « On quitte un projet, on sait qu'on n'a pas forcément hyper bien travaillé. » Côté Accenture, en se disant : « Peu importe. De toute façon, ils nous ont payé, donc finalement, on s'en fiche un peu de ce qu'il se fiche un peu de ce qui se passe derrière. »**

**Je caricature, mais c'est un peu l'idée. Surtout, parfois, de revenir chez un client ou plusieurs années après et de voir que rien n'avait bougé depuis qu'on en était partis. Ça questionne quand même un peu l'intérêt de cette stimulation intellectuelle qu'on a pu avoir pendant quelques mois pour faire de belles slides sans rien derrière.**

**C'est un peu ça qui me plaisait dans le conseil interne en particulier. Peut-être le deuxième axe, c'était de faire du conseil un peu différent. Finalement, toujours dans cette logique de ne pas changer de client sans arrêt, mais d'être vraiment intégré dans un collectif avec une vraie mission pour le coup au sein de la banque d'intérêt général, donc de travailler avec des gens qui sont nos collègues et pas des clients à gauche, à droite.**

Rayane : Justement, en parlant de cette relation-là, comment gérer cette relation client ? Est-ce que ce n'est pas compliqué de les considérer comme clients ? Qu'est-ce que tu en penses ?

**A.B : Si, ça a beaucoup de vertus et aussi des défauts. La vertu, c'est que nous, c'est nos collègues. Déjà, il y a une certaine bienveillance qui s'instaure assez rapidement. Avec les clients, on connaît les personnes, on connaît les directions, les outils, les process, etc. Donc, on parle le même langage. On a cette grammaire commune qui fait qu'on ne va pas mettre trois semaines pour comprendre où on atterrit. On a une rapidité de branding qui est beaucoup plus importante que du conseil externe.**

**En revanche, il y a un positionnement de consultants internes qui n'est pas toujours évident parce que le client interne peut avoir tendance à vouloir... Il y a deux points. Un, c'est que finalement, quand on est conseiller interne, on n'a qu'un seul client, c'est-à-dire, la banque. On ne peut pas se permettre de se rater, de faire n'importe quoi avec un client en laissant un incendie pour plusieurs raisons. Parce que ça serait très mauvais pour notre image. Si on fait n'importe quoi dans une direction, ça va être un peu plus**

compliqué pour nous après d'alimenter notre travail. Surtout, c'est des gens que finalement, on croise tous les jours.

Si on met en place une nouvelle organisation, une transformation, etc, dans une direction, on va les croiser à la cantine le lendemain. Si ça s'est très mal passé avec du turnover, des burn out, etc, c'est à nous d'assumer. Donc, il y a une certaine déontologie éthique peut-être plus forte dans le conseil interne vis-à-vis de nos collègues que dans le conseil externe.

Le deuxième point, qui n'est pas facile dans la relation, c'est qu'on va intervenir auprès de clients pendant un certain temps où on va mettre un maximum de moyens et de ressources à disposition pour répondre à la problématique du client. Au bout d'un moment, on part parce qu'on va sur un autre sujet, etc. C'est au client après de gérer sa propre vie, de gérer son destin. Donc là, ça peut poser des difficultés parce qu'il se retrouve un peu seul face à... Avec nos recommandations, tous nos plans d'action qu'on leur propose pour gérer eux-mêmes tout ça, pour mettre en œuvre.

Ça, c'est ce qui est compliqué pour nous, c'est que souvent, on vient nous rechercher en nous disant : « Je n'arrive pas, je n'ai pas avancé pour telle ou telle raison ». Parce que ça entre dans la vraie vie après la vie réelle. Ils viennent nous chercher. Il faut toujours qu'on gère à la fois les projets qu'on a en ce moment, mais aussi le reliquat de ce qui reste d'avant. Ça, c'est des problématiques qui sont maîtrisées en conseil externe, mais qui sont très présentes pour nous.

Rayane : Tu disais que les différentes directions venaient chercher l'IHC. Est-ce qu'à un moment donné, vous avez construit une offre de services en la mettant en avant, par exemple sur Intranet, pour dire : « Regardez ce qu'on sait faire. » ?

A.B : C'est un point intéressant. Nous, au sein de l'IHC, on part du principe qu'on veut accompagner sur l'ensemble de la chaîne de transformation, de la stratégie, en passant par l'organisation, la transformation, l'innovation, la conduite du changement, l'excellence opérationnelle, finalement un peu tous les streams de toutes les problématiques de la *transfo*. On a des consultants pour ça qui sont polyvalents, qui sont un peu couteaux suisses et on va proposer des solutions sur mesure.

C'est-à-dire que pour toute problématique que peut avoir un membre du COMEX ou un directeur, nous, on va lui proposer une solution sur mesure derrière. En gros, quel que soit le problème, on est là, on peut aider. C'est un peu plus compliqué que ça dans la réalité, mais tu vois l'idée.

Malgré tout, on a quand même eu besoin... On ne peut pas juste te dire : « Vous avez un problème ? Appelez-nous quel qu'il soit. » Donc, nous, on a quand-même créé une offre de services qui a pour principal objectif de donner de la visibilité à notre offre, à notre activité, notamment parce que les directeurs, nos clients, ils ne connaissent pas forcément ce que fait le conseil, à quoi sert un consultant en stratégie, transformation, etc.

Du coup, nous, on a packagé des offres en disant : « Voilà ce qu'on sait faire, voilà ce qu'on peut faire. On l'a déjà fait dans tel endroit, soit en dehors de la banque, soit au sein de la banque. » Comme ça, ça leur donne matière à penser. Par exemple, on a une offre qui s'appelle « Diagnostic 360° ». On peut imaginer que, par exemple, en l'ayant fait à la Team 4, après que l'export nous dise : « Je veux la même chose qu'à la Team 4. » Ça permet de mieux comprendre notre activité.

Pour ça, cette offre de services, on l'a construite. C'est un ensemble de slides qui présente ce qu'on sait faire. Ça, on le met à disposition un peu sur l'intranet, même s'il a été refondu et que pour l'instant, c'est un peu dévasté. C'est surtout pour le conseil interne, via le bouche-à-oreille, que ça fonctionne. Tu comprendras dans mon discours que notre clientèle, nos clients, c'est les membres de la direction générale, le COMEX et les directeurs. Nous, on n'a pas forcément ce besoin de communiquer de manière massive auprès de tous les collaborateurs. Ce qui est important pour nous, c'est que ce soit le top management qui comprenne ce à quoi on sert.

Avec C.R, la directrice de l'IHC, régulièrement, on fait des roadshows. C'est-à-dire qu'on va voir les directeurs un par un et on leur présente à la fois notre offre de services qui évolue en permanence et les missions qu'on a pu faire.

Rayane : Et pour parler un peu de profils, c'est quoi les différents profils de l'IHC des consultants internes, aussi de la mobilité ? Comment ça se passe à ce niveau-là ?

**A.B :** En cible, on aimerait bien que ça soit un bon mélange, un bon cocktail de consultants, de recrutement externe et de recrutement interne. Idéalement, 50-50. À ce stade, on a un peu du mal à trouver dans la banque les compétences dont on a besoin. On recrute plutôt en externe, plutôt sur des profils expérimentés qui entrent à minima cinq ans, six ans d'expérience en conseil. C'est à peu près le profil des gens qui ont fait généralement une école de commerce, d'ingénieurs, Sciences Po ou université et qui nous rejoignent après cinq ou six années de conseil.

Rayane : J'ai vu qu'il y a pas mal aussi de mobilité interne. Je prends par exemple l'exemple de Laure qui, elle, vient de la mobilité. L'idée, c'est de faire quelques années à la l'IHC et après, pouvoir aller dans le groupe. C'est une possibilité d'évolution de carrière ?

**A.B :** Oui, tout à fait. C'est un peu comme ça qu'on essaie de créer le modèle, de faire de l'IHC un tremplin. C'est toujours intéressant pour un collaborateur qui est quelque part dans une direction de la banque de, pendant quelque temps, obtenir une vision un peu 360°, holistique du groupe. Parce que quand on est au sein de l'IHC, on fait des missions pour l'ensemble de la banque On travaille sur la transformation. Ce n'est pas un job qui est pérenne, c'est-à-dire qu'on ne vient pas à l'IHC pour y faire toute sa carrière.

L'idée ensuite, c'est une fois qu'on a eu du recul sur ce qu'est l'organisation, ça aide les personnes à choisir ce vers quoi ils ont envie de s'orienter. Moi, j'ai plusieurs dans mon équipe mobilité, à valoriser une personne qui est partie à la direction climat, une personne qui est partie au digital, une personne qui est partie à l'export, une personne qui est partie dans le réseau, etc. La durée de vie au sein de l'IHC, est de trois-à cinq ans.

Rayane : Est-ce que l'IHC s'est restructurée récemment ? Est-ce que tu peux m'en parler de pourquoi, comment ça s'est passé ?

**A.B :** Jusque-là, l'IHC était organisée en trois équipes. Il y avait une équipe conseil interne qui faisait du conseil en général, une équipe DAC, spécialisée sur le lead management et une équipe conduite du changement qui était vraiment sur les sujets de conduite du changement issu de la DSI.

À un moment, on a récupéré cette équipe. Il y avait ces trois pôles, ces trois domaines qui les uns à côté des autres. On s'est réorganisé pour se dire : « On va plutôt créer une vision. » En gros, on était tous des consultants, mais répartis dans différentes équipes, que ce soit DAC, Change ou conseil interne. On était tous sur le terrain à résoudre des problématiques des clients.

On s'est dit avec C.R « On va se réorganiser, on va mettre dans une même équipe toutes les personnes qui sont sur le terrain, " le front office ", tous les consultants d'un côté, et on va mettre à côté de ça des équipes qu'on pourrait qualifier plutôt de middle office, de back office, qui sont là surtout pour aider les consultants à accélérer leur travail. »

On a cette équipe de consultants qui sont... Si, par exemple, il y a des productions graphiques à faire, qui vont se reposer sur le Studio Créa, sur le centre d'expertise Com' & Change, pour améliorer les supports qu'ils font dans le cadre de leurs missions. Pareil, on a aussi un centre d'expertise DAC qui met à disposition des experts du Lean pour nous aider si on a besoin d'utiliser des outils du Lean dans le cadre de nos missions.

Nos consultants sont quand même transverses, c'est-à-dire qu'ils font un peu de tout. Ils travaillent sur toutes problématiques, mais ils ont quand même des spécialisations qui sont de trois spécialisations, soit stratégie et organisation, soit transformation et conduite du changement, soit excellence opérationnelle. Tout le monde est consultant interne, pour autant, chacun a son domaine de spécialité. En fonction des sujets qui nous arrivent, on va plus ou moins positionner telle ou telle personne.

Rayane : J'ai entendu parler de l'AFCI, association française du conseil interne. Pourquoi est-ce que l'IHC a rejoint l'AFCI ? Qu'est-ce qu'elle recherche dans cette initiative ?

**A.B :** Effectivement, on a rejoint l'AFCI depuis 2018 parce que c'est une association qui a pour but de valoriser le métier du conseil interne qui est beaucoup moins connu, qui attire moins facilement les jeunes diplômés qui préfèrent généralement aller se faire les dents dans le conseil externe puisque c'est une très bonne école, ce que je conçois totalement et c'est ce que j'ai fait d'ailleurs.

Cette association a pour but de mettre en relation les cabinets pour partager leur bonne pratique, de faire connaître, de valoriser le métier du conseil interne au global auprès des écoles, etc, mais surtout de rassembler les forces du conseil interne pour produire du benchmark.

Nous, par exemple, quand on a une problématique, par exemple l'arrivée d'une nouvelle réglementation qui s'appelle la CSRV, qui se déroule sur toutes les entreprises françaises. Nous, les on doit se mettre en ordre de bataille pour répondre à cette réglementation, ainsi qu'aider tous nos clients à se mettre en ordre de bataille. C'est hyper facile pour nous d'aller voir le cabinet de conseil d'AXA, le cabinet de conseil de Société Générale, de la Matmut, de la RATP, de la SNCF, etc, pour comprendre comment eux, ils répondent à cette problématique. Ça part vraiment de notion de...

On a des sujets de confidentialité, mais sur plein de sujets, on peut s'aider, développer des synergies, comprendre qui fait quoi avec ça. C'est un des vrais risques du conseil interne. C'est-à-dire qu'à la différence du conseil externe qui a plein de clients, le conseil interne, quand on travaille toujours pour le même client, on a tendance à s'enfermer. On a moins cette capacité de faire du benchmark, d'approfondir. Donc, l'AFCI permet ça.

Rayane : Ok, très bien. J'ai vu qu'il y a pas mal de cabinets de conseil interne, par exemple, SNCF Consulting, qui ont créé des sites Internet pour avoir une présence sur le Web. Qu'est-ce que tu en penses ? Pourquoi est-ce qu'ils font ça pour toi ?

**A.B :** Il y a des cabinets, effectivement, comme SG Consulting, AXA Consulting, SNCF Consulting qui sont très nombreux, où il y a eu plusieurs centaines de consultants. Ça commence à être des cabinets de conseil de taille conséquente. Ils ont des vrais enjeux de marque employeur, de recrutement. Ils font de la présence sur les écoles, etc.

Nous, on est sur une activité quand même récente, qui a à peine quatre-cinq ans. On est petit, en fin de compte, on est une quinzaine de consultants. Moins que ça, on n'a pas de difficulté de recrutement parce que la banque attire. Du coup, j'ai moins besoin de valoriser l'activité parce que j'ai moins de difficulté à attirer des talents, notamment parce qu'on recrute, comme je le disais au début, peu de juniors.

On recrute quasiment que des personnes expérimentées qui ont travaillé pour nous. Tu connais Marie par exemple. Marie a travaillé pour la banque en tant que consultante quand elle était chez Onepoint. Elle a entendu parler du conseil interne de notre banque à ce moment-là. Du coup, pas mal de personnes qu'on recrute, ont précédemment travaillé dans la banque en tant que prestataires. Je sais bien, mais je pense que ça dépend vraiment de l'échelle du cabinet.

Rayane : J'ai cru comprendre que récemment, vous avez fait un gros travail dans des ateliers pour réfléchir à la raison d'être de l'IHC. Est-ce que tu peux m'expliquer qu'est-ce qui en est ressorti de ces travaux ?

**A.B :** Attends, je vais ouvrir mon doc comme ça, je pourrais dire précisément les choses. Peut-être, il y a un truc que je voudrais te préciser en revanche que je ne t'ai pas dit, c'est que : le premier, c'est que l'intérêt de communiquer sur notre offre de services, que ce soit sur l'intranet ou via des articles, etc, au-delà de trouver des missions auprès de nos clients, c'est aussi pour donner envie peut-être à des collaborateurs d'autres directions de nous rejoindre.

C'est quand même important pour nous que les gens entendent parler du conseil interne, de ce qu'on fait, pour qu'ils disent « Tiens, à un moment dans ma carrière, effectivement, je pourrais peut-être rejoindre le conseil à l'interne quelques années avant de me redéployer sur un autre... »

Donc, on a quand même des enjeux de communication qui sont doubles. C'est un, trouver des missions, trouver des clients, trouver des sujets et deux, qu'on pense à nous, qu'on ait le réflexe « cabinet interne », à chaque fois qu'on a un problème au niveau des directeurs. Aussi pour les collaborateurs, que quand ils envisagent une mobilité, ils aient aussi le réflexe « cabinet interne », en se disant : « Tiens, le conseil, ça peut m'intéresser. » Ça, c'est ce que je voulais le préciser.

Un autre point qui est important que tu aies en tête, c'est qu'au sein de la banque, on ne facture pas nos clients. Peut-être, tu voulais m'en parler plus tard. Je t'en parlerai plus tard. Alors attends, j'essaie d'ouvrir le fichier que j'ai en tête. La raison d'être, tu vois ce que c'est, c'est la proposition de valeur. Pourquoi on existe ?

Ce n'est pas récent parce qu'on avait déjà fait cette activité l'année dernière. On l'a plutôt repartagée à l'ensemble de l'équipe, notamment aux nouvelles personnes qui sont arrivées, pour qu'ils soient bien au clair sur la stratégie, la raison d'être de la DOTT, etc. On a notamment pour cet exercice essayé d'expliquer le pourquoi « DOTT » ? Pourquoi « D » ? Pourquoi « O » ? Pourquoi « T » ? Pourquoi « T » ? Est-ce que chaque mot veut dire direction, organisation, transformation et transversalité.

C'était important pour nous de démystifier un peu ces mots qui sont un peu fourre-tout, derrière lesquels on peut mettre beaucoup de choses. Ça, c'était la base de notre réflexion et ça nous a permis, à partir de tous les mots clés de ce que veut dire ce truc, de déterminer une raison d'être.

Je vais y arriver, excuse-moi. Réunion du 1<sup>er</sup> juin 2023, j'y suis et j'ouvre le fichier. En tout cas, je peux te donner la raison d'être. Désolé pour le suspense. Je ne l'ai même pas dans le support. Si ça te va, je vais la retrouver, puis je te l'envoie.

En revanche, ce qui est intéressant, c'est qu'il y a la DOTT sur la raison d'être de la DOTT. Après, sur la raison d'être du conseil interne, c'est principalement d'être une alternative crédible au conseil externe, capable d'accompagner la transformation de la banque, d'accompagner les membres du comité exécutif sur leurs différentes problématiques, à la fois développer l'empreinte de la banque, accélérer la transfo, accompagner le déploiement et aussi tous les changements auxquels sont confrontés la banque. Il y a aussi améliorer la durabilité, la robustesse de l'entreprise et le bien-être des collaborateurs. Il y a un vrai intérêt porté au sein de la banque au bien-être des collaborateurs. Beaucoup de missions sont autour de ça. Comment faire en sorte que les collaborateurs se sentent mieux dans leur quotidien ?

Rayane : Pour la facturation des clients, vous ne facturez pas les différentes missions. Pourquoi avoir fait ce choix-là ?

A.B : C'est souvent un cycle, on peut constater. C'est pour ça que c'est très intéressant d'en avoir discuté avec l'AFCI, que c'est très dépendant du niveau de maturité du conseil interne. Souvent, les cabinets passent par là. C'est-à-dire que d'abord, ils ne facturent pas leurs clients, ils démontrent leur valeur, ils démontrent la nécessité de l'existence de l'activité, etc. « Une fois » que les clients ne peuvent plus s'en passer, on réfléchit à la facturation.

Ce qu'on peut voir, c'est qu'en gros, si on dessine une sorte de courbe de maturité des cabinets de conseil, ceux qui existent depuis 50 ans, genre SG Consulting, je crois que ça a été créé en 1976, ils sont très hauts et du coup, ils facturent. Nous, on a été créé en 2019, donc on ne facture pas. C'est à peu près le modèle qui est suivi par le cabinet.

Nous, de toute façon, on n'est pas un centre de profit, mais un centre de coûts pour la banque. On gère notre propre budget. On a plusieurs intérêts, à savoir que les clients peuvent venir nous chercher pour être aidés. Ils ont la volonté de le faire ou de... Ils ont la possibilité de le faire ou de ne pas le faire. Il y a des directions avec lesquelles on ne travaille pas, il y a des directions avec lesquelles on travaille beaucoup. On a quand même l'avantage d'être gratuit, donc plutôt utile de nos sollicités.

Pour autant, le modèle, c'est que nous, on a plein de sujets qui nous arrivent de toutes les directions et c'est nous-mêmes qui priorisons ensuite notre backlog, notre liste de sujets en estimant sur différents critères, est-ce qu'on va sur la mission ou pas ? Sachant que le DG adjoint nous aide aussi à... Il nous donne des orientations et nous guide. C'est à peu près ça.

Après, il y a des sujets qui nous sont imposés par la direction générale également, sur lesquels on doit absolument regarder. C'est difficile de refuser. Aussi, je dirais 20 % de sujets qu'on va chercher nous-même. Parce qu'on a envie de travailler sur tel ou tel sujet, tel consultant est intéressé par le climat, du coup, on va aller voir la direction climat pour lui trouver tel sujet. C'est à peu près comme ça que ça fonctionne pour l'instant, en bonne intelligence. C'est sur un principe effectivement de facturation théorique.

Rayane : Pour toi, quels sont actuellement les grands enjeux du CI ? Qu'est-ce que tu remarques ?

A.B : Nos grands enjeux, c'est de pouvoir se positionner sur les failles de la banque en général. Celle-ci évolue très vite avec une organisation qui est assez souvent compliquée, très centrée autour de l'humain, parfois fait davantage en fonction des personnes qu'en fonction de vrais critères de performance. Nous, c'est toujours ce challenge de pouvoir essayer de redonner à l'organisation son sens en le basant plutôt sur des compétences et sur des principes de périmètre assez définis plutôt que sur des personnes.

Après, nous, on se positionne sur différents sujets en fonction des besoins, donc de structuration de nouvelles offres, de nouvelles activités, d'intégration d'activités au sein de la banque. Il y a sans arrêt des nouvelles choses qui apparaissent au sein de la banque et notre enjeu, c'est d'aider à gérer la croissance.



**Le but, ce n'est pas de multiplier... Plus la banque s'approche, plus on pourrait avoir tendance à intégrer des nouvelles ressources.**

**Le but, ce n'est pas qu'on devienne une entreprise de 100 000 personnes. C'est de se dire comment on peut à effectif constant essayer de faire mieux, plus efficacement à travers différents leviers de mode de fonctionnement, etc. Pour ça, des enjeux qu'on a, c'est de toujours essayer d'avoir un coup d'avance sur les grandes transformations, les enjeux technologiques, sociétaux qui s'amorcent pour nous servir d'exemple auprès des différents métiers.**

**Par exemple, on essaie au maximum d'utiliser ChatGPT dans nos activités tout en respectant la confidentialité pour essayer d'accélérer notre travail et peut-être un jour aider les collaborateurs de la banque à l'utiliser également. On est sur un principe d'organisation assez horizontal, assez peu hiérarchique au sein du conseil interne. Parce qu'on pense que ça peut être aussi parfois plus bénéfique que du management très hiérarchique, très vertical.**

**Bref, on teste plein de choses au sein de l'IHC, la mesure de la satisfaction collaborateur, du télétravail modulable. Même si ça, je ne veux pas que tu l'écrives dans ton rapport. En tout cas, on essaie de tester des choses un peu innovantes pour ensuite peut-être les reproduire au sein du groupe.**

Rayane : Pour rebondir sur la notion de posture de consultant interne, toi qui as fait les deux, l'externe et maintenant l'interne, est-ce que tu peux m'en dire plus sur ce changement s'il y en a entre consultants ? C'est quoi être consultant interne en termes de soft skills ?

**A;B : Notre proposition de valeur est vraiment identique au conseil externe, à savoir rigueur, organisation, sens du delivery, du service client, qualité des livrables, etc. Nous, nos clients sont les membres du COMEX, de toutes nos missions quasiment. C'est des personnes qui consomment du conseil externe sans arrêt. On ne peut pas, nous, arriver après du McKinsey, après du Deloitte, après du Accenture et que sais-je, avec des slides pas claires, pas propres, etc. Nous, on utilise toutes nos méthodes, tout ce qu'on a pu apprendre dans le conseil en termes de problem solving, de slide making, pour proposer des supports de qualité qui soient très décisionnaires pour nos sponsors. On vous donne tous les éléments pour prendre une décision et qu'elle aille le plus vite possible. Ça, c'est vraiment nos outils de consultant interne. Après, avec cette force de l'interne, de pouvoir nous, utiliser toutes les ressources dont on connaît par cœur à la banque pour accélérer notre métier. Après, sur les soft skills, ils sont à peu près les mêmes, c'est sens du service client, sens de l'écoute, proactivité, créativité, essayer d'amener son client à l'ouvrir les chakras, etc, empathie pour comprendre ses problématiques, avec peut-être ce que je rajouterai qui est quand même très différent par rapport au conseil externe. c'est ce Au sein de la banque, sens service général, de l'intérêt général et peut-être cette éthique de déontologie un peu plus forte qu'on a pour se dire que le travail qu'on fournit, il faut qu'il ait un impact positif et qu'on ne laisse pas un incendie après un passage dans les directions.**

**Peut-être un point important aussi sur le même sujet de la déontologie, c'est que c'est très important pour nous de rester neutre même si on est rattaché à la direction générale adjointe. Il y a le DG adjoint uand on a deux sponsors qui nous sollicitent parce qu'ils ont du mal à s'entendre sur une organisation cible, sur une décision à prendre, on a ce rôle de tiers un peu indépendant qui n'est pas dans un métier spécifiquement et qui peut aider à prendre la meilleure décision possible sur la base d'analyse actuelle. Cette indépendance, on y tient et elle est très importante pour nous. On ne peut pas se permettre de s'en affranchir.**

Rayane : Très intéressant sur cette interdépendance-là. Est-ce que tu peux m'en dire plus ? Comment ça se décline opérationnellement ?

**A.B : on a un sujet de sponsors qui ne sont pas d'accord. Par exemple, on a un nouveau service qui doit être créé, une nouvelle offre dont Nicolas Dufourcq à l'idée où l'État nous demande de lancer telle nouvelle offre. Tous les métiers sont très chargés. Personne ne veut s'en occuper parce qu'on sait que ça va être nouveau et compliqué, un peu exotique par rapport à ce qu'on sait faire, etc. Là, on va nous dire : « est-ce que vous pouvez nous aider à déterminer la direction la plus à même de le gérer ? »**

**Nous, on va faire des interviews, on va essayer d'aller regarder les activités gérées par les différentes directions. On va regarder les compétences dont on dispose pour à la fin dire : « OK, voilà quelques constats. Telle direction nous semble la plus à même de récupérer l'activité parce que X, Y arguments. » Ça peut être dans ce genre de situation opérationnellement et nous, on va faire des slides avec des analyses, des scénarios, des pour et des contre qui permettent d'alimenter les réflexions des sponsors pour qu'ils puissent arbitrer avec tous les éléments en main en leurs âmes et consciences.**

**Ça peut être aussi le cas inverse où plusieurs directions veulent s'emparer d'un sujet. Nous, on est un peu là pour aider parfois à éclaircir la situation et à déterminer le métier le plus à même de gérer telle ou telle activité. Voilà, je dirais un peu le tiers, comment se traduit cette neutralité, cette indépendance. On peut avoir parfois un risque dans le conseil, qui est très vrai dans le conseil en général, externe comme interne, c'est d'être un peu instrumentalisés par nos clients. C'est très vrai dans le conseil externe et souvent, le consultant externe peut se servir un peu de fusibles.**

**Par exemple, je vais illustrer un directeur exécutif de n'importe quelle entreprise. Le conseil doit faire passer un nouveau plan stratégique de transformation, un nouveau projet que les syndicats, que les collaborateurs ne veulent pas. Souvent, à ce moment-là, un cabinet de conseil externe va être sollicité pour faire une étude qui démontre pourquoi c'est une bonne idée de faire ce truc. On dit : « C'est un peu le tampon. Regardez, il y a des gens intelligents qui ont travaillé pendant six mois sur un sujet et qui disent que c'est une bonne idée. » On peut avoir tendance parfois, côté conseil interne avec... Il pourrait y avoir une tendance de certains directeurs à nous solliciter parce qu'ils disent : « Moi, j'ai envie de réorganiser ma direction de telle ou telle façon. Est-ce que vous pouvez m'aider à faire passer cette décision ? » Parfois, on est là pour aider à décliner opérationnellement. Après, si on n'est pas à l'aise avec ce qu'ils proposent, on a ce droit de dire non, parce qu'on veut rester indépendant effectivement, et ne pas être « à la botte » des directeurs pour appliquer leurs décisions, surtout quand elles ne sont pas bonnes.**

**C'est clair pour toi ? Dis-moi si c'est pas clair.**

Rayane : C'est clair, parfait. J'ai une autre question qui me vient en tête. Toi, de ton expérience, pourquoi est-ce qu'aujourd'hui le conseil interne n'est pas assez connu ? Alors que je prends l'exemple de SG Consulting qui existe depuis les années 1970, pourquoi est-ce que ce n'est pas assez valorisé malgré les efforts avec la FCI ? Je sais que c'est en cours et que c'est en train de s'améliorer, mais pourquoi...

**A.B : Globalement, au-delà de Société Générale, ça existe depuis finalement assez longtemps. C'est quand même une pratique qui est assez récente, qui, globalement, est bien plus récente que le conseil externe. C'est surtout les grosses boîtes qui ont lancé ces sujets-là.**

**Nous, si on existe, c'est pour plusieurs raisons. C'est parce que comme on connaît l'entreprise, on est capable de l'aider à délivrer les projets, mais on est un vrai levier économique et *People*.**

**Levier économique parce que de plus en plus, les économies passant par les entreprises ont besoin de resserrer les coûts qu'ils dépensent dans le conseil externe, de maîtriser leurs différentes dépenses.**

**Donc, ils se sont dits : « Parfois plus tôt que de payer des quantités astronomiques colossales de conseils externes, je vais mettre quelques consultants qui vont m'aider à délivrer le projet à moindres frais. » Ça, ça peut être un des ambitions initiales.**

**Le levier de *People* qu'on pouvait évoquer, des personnes pour permettre de créer des talents au sein de l'entreprise, sans forcément les recruter ailleurs. Tout ça, c'est des réflexions qui sont finalement assez récentes, mais qui sont maximisées, notamment dans le service public avec les différentes affaires qu'il y a pu y avoir récemment, McKinsey l'an dernier vis-à-vis d'Emmanuel Macron, de l'État en général, avec des dépenses astronomiques dans le conseil externe qui ont tendance à revaloriser cette fonction du conseil interne.**

**Moi, je surfe sur une tendance plutôt positive. Après, on a des points forts et des points de faiblesse. Forcément, quand on est jeune diplômé, on a envie d'acquérir un maximum d'expérience, de voir plein d'entreprises, de voir plein de contextes, plein de problématiques. Souvent, c'est un truc qui séduit beaucoup les juniors, les jeunes qui sortent d'écoles, parce que généralement, c'est une bonne école. En plus, des cabinets de conseil qui sont très élitistes pour certains, donc ça fait très bien sur le CV. C'est une sorte de prépa bis, en fin de compte. On apprend plein de choses, on continue d'apprendre.**

**Le conseil externe, c'est une façon de ne pas faire de choix, parce que je continue de me mettre dans un truc où je ne choisis pas un secteur, un métier, je continue de faire tous ces métiers en même temps.**



**Alors que le conseil interne ferme déjà une porte parce qu'on est dans une entreprise, dans la banque publique par ailleurs. Ça ferme certaines portes qui peuvent aussi expliquer le pourquoi du conseil interne. Moi, c'est du bilan qui est un conseil externe très ouvert qui travaille pour énormément d'entreprises en parallèle et qui paye mieux généralement.**

Rayane : Très bien. Je crois que c'était tout pour moi. Je n'ai plus de questions. Est-ce que tu en as de ton côté ?

**A.B : Non. À ta *dispo*, si tu as d'autres questions. Si tu as besoin de parler à d'autres personnes de l'équipe, bon courage pour la rédaction de ton mémoire. n'hésite pas. Ils pourront aussi peut-être te détailler davantage pourquoi ils ont fait ce choix. Moi, j'essaie de synthétiser le pourquoi de c'est interne, comment est-ce qu'on travaille, comment est-ce que tout ça fonctionne, mais c'est plutôt à ta *dispo* !**

Rayane : Merci !