



LES NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL DU CONSEIL

Projet Transverse

Master 128 – Business Consulting and Digital Organization

Giorgia Benuzzi
Louise Dugué
Berivan Dundar
Melis Durmusoglu
Anna Morange
Inès Péliissier
Ghita Zidi

SOUS LA DIRECTION DE : FRANÇOIS XAVIER DE VAUJANY
CO-DIRECTEUR DU MASTER 128

SOMMAIRE

Introduction

Synthèse des entretiens

I. Nouvelles pratiques rédactionnelles

1. L'importance du storytelling
2. Des rapports plus précis et concis
3. Les éléments visuels dans les livrables
4. L'approche collaborative pour rédiger
5. L'utilisation de l'Intelligence Artificielle (IA)
 - a. L'IA pour générer des idées
 - b. L'IA pour structurer et formuler du contenu
 - c. L'IA pour traduire
 - d. L'IA pour synthétiser
6. Les réticences face à l'IA et le déploiement d'outils internes

II. Nouvelles pratiques en ressources humaines

1. La flexibilité du travail de consultant via des politiques de télétravail
 - a. La question du lien social : complexification de l'intégration et destruction du collectif
2. L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle
 - a. Une sensibilité accrue des managers aux sujet de la santé mentale et de l'équilibre travail-vie des consultants
 - b. Les consultants acceptent de moins en moins de faire de gros horaires
 - c. Le développement du bien être au sein des cabinets de conseil
 - d. La dualité de la flexibilité du télétravail impacte l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle
3. L'évolution du processus de recrutement et des compétences recherchées
 - a. Une flexibilité en termes de recrutement
 - b. L'évolution des compétences recherchées : soft-skills, versatilité et expertise tech
 - c. La transformation du processus de recrutement : complexification et implication des consultants juniors

SOMMAIRE

4. Le Feedback : un nouveau levier d'amélioration
5. La popularisation des formations
6. De nouvelles manières de collaborer
 - a. Le déploiement des outils collaboratifs
 - b. Un accompagnement personnalisé des consultants

II. Nouvelles pratiques décisionnelles et d'analyse de données

1. Une prise de décision inclusive
2. Le client, une partie prenante de plus en plus importante dans le processus de prise de décision
3. Les changements dans l'analyse de données

Conclusion

Tableau récapitulatif des pratiques

INTRODUCTION

Actuellement étudiantes en Master 1 Management & Organisations au sein de l'Université Paris-Dauphine, nous intégrerons prochainement le Master 128 'Business Consulting & Digital Organisations'. Dans le cadre de notre projet transverse, sous la direction du co-directeur du Master 128 M. de Vaujany, nous nous sommes intéressées aux nouvelles pratiques de travail au sein des cabinets de conseil.

Dans un monde en constante évolution, les pratiques de travail connaissent des mutations permanentes. Particulièrement dans des secteurs tels que le conseil, où l'adaptabilité et l'innovation sont des impératifs, l'émergence de nouvelles méthodes de travail est inévitable. Cette recherche vise à explorer et à comprendre ces nouvelles pratiques de travail qui façonnent le paysage du conseil contemporain. L'évolution rapide de la technologie, les changements démographiques et culturels, ainsi que les récentes perturbations mondiales ont entraîné une transformation significative dans la manière dont le travail est effectué. Comprendre et analyser ces nouvelles pratiques revêt une importance capitale, non seulement pour les acteurs du conseil eux-mêmes, mais également pour les entreprises clientes qui comptent sur leurs services pour rester compétitives sur un marché mondial en constante évolution.

Les nouvelles pratiques de travail dans le conseil ne se limitent pas à l'adoption de technologies émergentes, mais englobent également des aspects tels que la flexibilité organisationnelle, la collaboration virtuelle, et l'adaptation aux attentes changeantes des clients. En explorant ces tendances émergentes, il devient possible de mieux comprendre les dynamiques qui façonnent la prestation de services de conseil efficaces et pertinents aujourd'hui. En effet, cette question revêt une pertinence particulière dans un contexte où la pandémie de COVID-19 a accéléré la transition vers des modes de travail à distance et a remis en question de nombreuses normes établies.

Pour mener à bien cette étude nous nous sommes penchées sur trois principales thématiques : les nouvelles pratiques rédactionnelles, les nouvelles pratiques en ressources humaines, et enfin les nouvelles pratiques décisionnelles et d'analyse de données. Nos résultats des grandes tendances identifiées donneront lieu à une restitution orale lors de la conférence annuelle de l'Observatoire des Pratiques de Consulting (OPC), le 4 avril 2024.

Nos résultats s'appuient sur 34 entretiens semi-directifs menés avec des consultant(e)s de différents cabinets. Nous avons fait le choix d'interviewer des consultant(e)s appartenant à différents secteurs d'activités, et avec plus ou moins d'années d'expérience, afin que nos résultats soient les plus riches et représentatifs possibles.

SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

	Intitulé du poste de l'interviewé.e	Taille du cabinet	Âge	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Genre
1	Consultant en stratégie et transformation numérique	Grand cabinet multinational	26 ans	25/01/2024	36 minutes	H
2	Consultant en stratégie et organisation	PME	31 ans	30/01/2024	50 minutes	H
3	Consultante en management	Grand cabinet multinational	24 ans	30/01/2024	30 minutes	F
4	Consultante people consulting	Grand cabinet multinational	29 ans	31/01/2024	25 minutes	F
5	Consultant en stratégie et management	Grand cabinet multinational	24 ans	31/01/2024	35 minutes	H
6	Consultant en stratégie	Grand cabinet multinational	34 ans	01/02/2024	35 minutes	H
7	Partner en stratégie	Grand cabinet multinational	41 ans	05/02/2024	46 minutes	H
8	Consultant senior en stratégie	Grand cabinet multinational	28 ans	05/02/2024	25 minutes	H
9	Consultante en stratégie et management	Grand cabinet multinational	25 ans	14/02/2024	48 minutes	F
10	Consultante stagiaire transformation data et marketing numérique et data	PME	23 ans	19/02/2024	45 minutes	F
11	Consultant en stratégie et organisation	Petit cabinet indépendant	45 ans	22/02/2024	55 minutes	H
12	Consultant en management	Grand cabinet multinational	28 ans	22/02/2024	33 minutes	H
13	Consultant en management	Grand cabinet multinational	28 ans	23/02/2024	33 minutes	H

SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

	Intitulé du poste de l'interviewé.e	Taille du cabinet	Âge	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Genre
14	Consultante transformation data et marketing numérique et data	PME	28 ans	26/02/2024	1h 2 minutes	F
15	Consultante senior en management	MBB	35 ans	01/03/2024	35 minutes	F
16	Consultant en management	Grand cabinet multinational	26 ans	02/03/2024	46 minutes	H
17	Consultant junior en stratégie et management	Grand cabinet international	29 ans	07/03/2024	30 minutes	H
18	Consultante en stratégie et organisation	Grand cabinet multinational	30 ans	08/03/2024	53 minutes	F
19	Consultant en stratégie et transformation digitale	Grand cabinet multinational	32 ans	09/03/2024	29 minutes	H
20	Consultante stagiaire en stratégie et organisation	Petit cabinet indépendant	23 ans	09/03/2024	30 minutes	F
21	Consultante senior en stratégie	Grand cabinet multinational	34 ans	12/03/2024	32 minutes	F
22	Consultante en transformation numérique	Grand cabinet multinational	30 ans	12/03/2024	40 minutes	F
23	Consultant en stratégie et organisation	PME	30 ans	15/03/2024	30 minutes	H
24	Consultante en stratégie et management	Grand cabinet international	29 ans	15/03/2024	36 minutes	F
25	Consultant en stratégie et management	Grand cabinet multinational	34 ans	18/03/2024	34 minutes	H

SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

	Intitulé du poste de l'interviewé.e	Taille du cabinet	Âge	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Genre
26	Partner en transformation du management	Entreprise du secteur bancaire à l'échelle internationale	42 ans	18/03/2024	32 minutes	F
27	Consultante en stratégie et organisation	Grand cabinet multinational	45 ans	18/03/2024	1h 15 minutes	F
28	Consultant en stratégie et managementon	Grand cabinet multinational	31 ans	19/03/2024	52 minutes	H
29	Consultant en stratégie et organisation	PME	26 ans	20/03/2024	43 minutes	H
30	Consultant en stratégie du top management	Grand cabinet international	27 ans	20/03/2024	41 minutes	H
31	Consultante senior en stratégie et organisation	Grand cabinet multinational	38 ans	21/03/2024	37 minutes	F
32	Consultant senior en management et pratiques RH	PME	34 ans	22/03/2024	52 minutes	H
33	Consultant alternant en management et pratiques RH	PME	23 ans	22/03/2024	1h10 minutes	H
34	Consultante senior en transformation digitale	Grand cabinet multinational	31 ans	24/03/2024	34 minutes	F

I. NOUVELLES PRATIQUES RÉDACTIONNELLES

Tout d'abord, dans le cadre de notre premier axe de recherche, nous nous sommes intéressées aux nouvelles pratiques rédactionnelles. La production de livrables est au cœur du métier de consultant, et tous nos entretiens nous ont permis de nous rendre compte d'une réelle évolution dans la rédaction de ces rapports.

1. L'importance du storytelling

Premièrement, on apporte aujourd'hui beaucoup plus d'importance au storytelling, ce qui constitue une première nouvelle pratique rédactionnelle. En effet, celle-ci est devenue pratiquement essentielle dans les cabinets de conseil pour communiquer efficacement avec les clients. Plutôt que de simplement présenter des données et des analyses brutes, les consultants ont tendance aujourd'hui à utiliser des récits captivants pour illustrer leurs recommandations et les rendre plus mémorables. Le storytelling permet de créer des liens émotionnels avec les clients, de les convaincre de manière plus persuasive et de faciliter la compréhension des concepts complexes. Par ailleurs, le storytelling est un moyen efficace pour les consultants de se démarquer en tant que cabinet, de raconter leur propre histoire, et leurs propres valeurs : *“Ce qu'on propose, tous les cabinets le proposent et donc ce sur quoi on va se démarquer, c'est la manière dont on apporte le sujet et donc le storytelling qu'il y a autour du sujet.”*

2. Des rapports plus précis et concis

Ensuite, les consultants ont tendance à produire des livrables plus précis et concis à leurs clients. Les clients sont souvent pressés par le temps, et privilégient des documents clairs et succincts qui vont directement à l'essentiel. Les consultants doivent donc fournir des rapports et des recommandations qui sont très ciblés, en évitant les informations superflues et en se concentrant sur ce qui est le plus pertinent pour résoudre le problème du client, et sur ses spécificités : *“Aujourd'hui dans le conseil on a envie d'aller beaucoup plus vite et d'aller directement à l'essentiel. On ne doit surtout pas être superficiel, ce qui était plus le cas avant.”*

3. Les éléments visuels dans les livrables

Par ailleurs, les consultants sont très soucieux de la forme de leurs livrables, et attachent beaucoup d'importance aux éléments visuels. La présentation visuelle des livrables est devenue presque aussi importante que leur contenu. Les cabinets de conseil accordent désormais une attention particulière à la mise en page, à la typographie, aux graphiques, aux tableaux et aux schémas pour rendre les documents plus attrayants et plus faciles à lire. Par ailleurs, les consultants veillent toujours à adapter leurs éléments visuels en fonction du client pour lequel ils travaillent, et s'adaptent au mieux à leurs propres « codes ». Les clients apprécient ces supports visuels car ils facilitent la prise de décision en rendant les données plus accessibles et convaincantes : *“Au début, je faisais des propositions commerciales plus condensées en termes de fond avec plus de texte. Maintenant on tend vers des propositions commerciales plus visuelles.”*

I. NOUVELLES PRATIQUES RÉDACTIONNELLES

4. L'approche collaborative pour s'organiser

Au-delà des outils auxquels les consultants ont désormais recours, la manière dont sont produits les livrables a elle aussi largement évolué et l'approche collaborative est de plus en plus favorisée. Les travaux écrits dans les cabinets de conseil ne sont plus le fruit du travail individuel d'un consultant, mais résultent plutôt d'une collaboration étroite entre plusieurs membres de l'équipe. Généralement, les slides et rapports écrits sont directement rédigés sur des documents partagés accessibles par plusieurs membres de l'équipe. Cette collaboration favorise l'innovation et la créativité en offrant différentes perspectives sur les défis rencontrés par le client. En revanche, cette nouvelle tendance représente parfois un vrai challenge, puisqu'elle requiert une cohésion d'équipe permanente : *“En tant que manager, je peux donner de l'aide à tout moment aux consultants en allant consulter ce qu'ils font en live. L'idée n'est pas de les surveiller, mais de vérifier qu'ils ne perdent pas leur temps avec ce qu'ils font, que leur travail est cohérent avec la demande du client. Si je dois faire un slide dans un deck avec d'autres personnes, je peux voir en temps réel ce que les gens font pour adapter mon travail.”*

5. L'utilisation de l'intelligence artificielle

Le métier de consultant est exigeant. Il nécessite à la fois la flexibilité et l'effort : il faut écouter pour comprendre les besoins du client, fournir des livrables de qualité, respecter les délais tout en gérant la pression. Face à ces défis, l'intégration de l'Intelligence Artificielle (IA) par les consultants, surtout dans la rédaction des documents nous a semblé pertinente à explorer pour comprendre comment elle pouvait simplifier leur quotidien.

a. L'IA pour générer des idées

Les consultants utilisent les logiciels d'Intelligence Artificielle tels que ChatGPT dès la phase d'idéation. En effet, l'IA stimule leur réflexion en révélant des perspectives qu'ils n'avaient pas envisagées : *“Tu as une problématique, tu y réfléchis en amont, tu essayes de trouver toutes les solutions auxquelles tu peux penser. Puis, tu utilises l'IA pour trouver des sujets auxquels tu n'aurais pas pensé, aux améliorations que tu pourrais faire. Le travail en amont va t'aider à progresser mais aussi à mieux maîtriser le sujet.”*

Cette démarche enrichit non seulement le brainstorming, mais assure également la maîtrise de la mission dès le début, permettant au consultant de parler le même langage que son client. Sur le même sujet, une consultante en transformation digitale souligne l'utilité de l'IA : *“En tant que product manager j'utilise beaucoup l'IA. Ça me permet de trouver des spécifications fonctionnelles et des cas d'usage (...) qui montrent l'ensemble des actions que l'utilisateur peut réaliser grâce à ton produit. ChatGPT ou d'autres outils de l'IA nous trouvent des cas d'usage qu'on ne trouverait jamais.”*

L'IA peut être particulièrement utile en transformation digitale pour générer des cas d'usage. Cela peut permettre d'aller plus loin qu'une simple génération des idées, en aidant à mieux comprendre l'interaction des utilisateurs avec le système, établissant ainsi un point de référence pour l'alignement des collaborateurs. Par conséquent, l'aide à la rédaction peut aller jusqu'à l'enrichissement de la mission.

I. NOUVELLES PRATIQUES RÉDACTIONNELLES

b. L'IA pour structurer et reformuler le contenu

Les outils de l'IA sont désormais assez compétents pour corriger l'orthographe, la syntaxe et la grammaire des documents. Par conséquent, ils sont des assistants cruciaux pour le métier de consultant, sachant que la précision dans l'écriture reflète l'image du consultant auprès de ses clients, attestant du sérieux de son engagement. Un document précis contribue également à la distribution efficace des informations concernant la mission, réduisant le risque de malentendus parmi les parties prenantes. Ainsi, après l'idéation, l'IA aide les consultants à mieux reformuler le contenu pour avoir des documents de qualité : *“...sur certains livrables Word (...), l'idée est de prompter l'IA pour avoir une première version sur laquelle travailler et compléter ensuite.”*

La structuration du document est tout aussi cruciale que la précision du contenu. Un document cohérent, avec une structure logique, communiquera mieux les informations relatives à la mission. C'est pourquoi, l'IA est aussi utilisée pour la recherche des titres qui suscite l'intérêt des lecteurs : *“Trouver des titres un peu accrocheurs, ça peut aider pour la créativité.”*

Ainsi, si on considère la première version fournie par l'IA comme « une matière première », le consultant peut l'améliorer ensuite avec son expertise et sa touche personnelle.

c. L'IA pour traduire

Quant aux missions bilingues, des outils comme ChatGPT et DeepL aident à traduire. Même si ces logiciels ne sont pas totalement autonomes et qu'il faut toujours contrôler le contenu fourni, ils accélèrent la rédaction, permettant aux consultants de se concentrer sur la qualité plutôt que sur la traduction : *“Le grand changement c'est ChatGPT et l'IA. Actuellement j'ai une mission en Anglais : je mets des bulletpoints sur ChatGPT et il me le traduit, il me rédige des mails. Bien sûr, ensuite je les lis pour contrôler mais c'est un gain de temps très considérable.”*

Pour la traduction des documents, les cabinets peuvent soit faire appel à leurs propres services internes, soit confier cette tâche à un consultant junior. Toutefois, grâce à l'adoption des outils de l'IA, les consultants peuvent non seulement acquérir un précieux gain de temps mais cela libère également les consultants juniors de ces tâches répétitives. Ils peuvent ainsi consacrer plus de temps à leur développement professionnel et à l'acquisition de nouvelles compétences, plutôt que de passer de longues heures à traduire des documents : *“Par exemple, avant on avait des gens qui traduisaient nos propals, maintenant on a des outils. Même si on doit vérifier derrière, ça nous fait gagner beaucoup de temps.”*

d. L'IA pour synthétiser

Lorsqu'il s'agit de présenter le travail au client, une communication et compréhension claire ainsi que la capacité à poser les bonnes questions sont essentielles. Cependant, ceci peut être un grand défi, sachant qu'il faut prendre des notes pour un compte rendu, visant à résumer les discussions et décisions pour les autres parties prenantes.

I. NOUVELLES PRATIQUES RÉDACTIONNELLES

Ainsi, l'IA est encore d'une grande aide, facilitant la synthèse et la reformulation des informations acquises pour ensuite rédiger des comptes-rendus : *“Quand j'ai des comptes-rendus à faire, ça m'aide beaucoup car je mets mes notes sur ChatGPT et ensuite je vais modifier rapidement. Mais c'est un grand gagne-temps.”* ; *“Ça nous permet d'être plus proactifs dans les réunions vu que notre attention est plus portée sur ce qu'il se passe que sur le fait de devoir prendre des notes complètes et structurées dès le début.”*

L'IA est déployée de diverses manières pour atteindre plusieurs buts quand il s'agit de rédaction. Détaillons davantage les bénéfices de l'utilisation de l'IA que nous avons mentionnés précédemment.

En réduisant le nombre des tâches répétitives, elle propose un gain de temps très considérable. Ce gain de temps est ainsi consacré aux activités plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée. Par conséquent, certains cabinets encouragent l'utilisation de l'IA. D'autres développent leurs propres outils pour augmenter davantage l'efficacité : *“Dans notre entreprise on est en train de développer un logiciel basé sur le Machine Learning qui reprend toutes les offres qu'on a fait. On peut demander à ce logiciel : 'J'ai ça en input, avec les éléments et les propales que j'ai déjà, comment je peux mieux rédiger la nouvelle propale ?' On a rédigé tellement de propales, on a tellement de matière à réutiliser qu'une intelligence artificielle peut nous permettre de bien les catégoriser et ressortir les principaux éléments pour ne pas tout refaire.”*

L'utilisation de l'IA pour les tâches rédactionnelles devient de plus en plus populaire dans le milieu du conseil. Dans quelques années, avec l'introduction des logiciels d'autant plus sophistiqués et autonomes, le gain de temps rédactionnel peut même permettre aux managers de passer plus de temps avec leurs équipes pour les coacher et monter en compétences.

6. Les réticences face à l'IA et le déploiement d'outils internes

Néanmoins, certains consultants expriment des réticences sur l'utilisation de l'intelligence artificielle. En effet, l'argument de la confidentialité est souvent mis en avant. Les solutions actuelles sur le marché ne semblent pas permettre de garantir la protection des données des clients, certains consultants disent même que : *“Pour la mise en forme des livrables, cela est inimaginable d'utiliser des IA car il s'agit de deals à plusieurs millions et qu'on ne peut pas mettre des données à ce sujet sur des plateformes”*. De plus, il est parfois question d'éviter l'utilisation des IA pour légitimer le travail des consultants : *“Il s'agit, encore une fois, d'un métier à haute valeur ajoutée qui nécessite une approche, une solution, une réponse, un service sur-mesure sur presque tous les points.”*

D'autre part, face à l'enjeu de confidentialité de données avec l'IA, beaucoup de cabinets ont décidé de contourner le problème en développant leur propre outil d'intelligence artificielle. La plupart du temps, ils s'associent avec des logiciels d'IA pour développer un outil interne ou bénéficier d'un espace privé pour le cabinet : *“Dans notre cabinet on a un outil d'IA interne pour les enjeux de protection des données de nos clients car on ne peut pas dropper les contenus de nos clients sur ChatGPT directement.”* En effet, la plupart des cabinets sont conscients des risques et bénéfices des IA, c'est pourquoi ils adoptent des mesures de prévention.

I. NOUVELLES PRATIQUES RÉDACTIONNELLES

Les consultants évoquent souvent, le fait que l'utilisation des IA se fait pour un usage personnel : *“L’usage de l’IA n’est pas formalisé dans le cabinet, mais beaucoup de questions se posent à ce sujet et très peu de réponses viennent du haut”*. Il s’agit plutôt d’une pratique ‘émergente du bas’ : *“C’est toi qui, de ta propre initiative, utilise Chat GPT ou d’autre IA, mais il n’y a ni restriction ni consigne donnée à ce sujet”*. L’utilisation de l’IA semble être un sujet encore trop nouveau pour les cabinets de conseil qui sont peu à s’en être servi pour en retirer des bénéfices.

Nous nous sommes aussi interrogés sur la façon dont l’utilisation des IA pouvait être perçue par le client. Les consultants que nous avons interrogés mettent en évidence des opinions très divergentes d’un client à l’autre. En effet, certains clients semblent enthousiastes à l’idée d’utiliser des IA pour aider à la production de leur rapport, mettant en avant l’aspect innovant : *“Je pense que le client trouve cela aussi intéressant de travailler avec de l’IA parce que c’est valorisant pour lui.”*. Les autres, n’y semblent pas opposés, ne voyant pas l’IA comme un substitut du consultant : *“L’utilisation de l’IA n’est pas vue comme une décrédibilisation du métier de consultant car les clients viennent pour une expertise, un accompagnement, permet d’apporter des réponses plus rapidement”*. En effet, il semble y avoir un consensus pour dire que l’IA n’est pas vue comme mauvaise par les clients car elle reste encore aujourd’hui utilisée en moindre mesure, comme une aide à la productivité. Alors qu’auparavant les outils d’IA était perçue comme favorisant la paresse et synonyme de travail mal fait, ils sont aujourd’hui perçus comme maximisateur de performance pour les clients et permettent parfois de revaloriser le travail des consultants : *“C’est aux consultants de se réinventer et de montrer qu’ils ont une valeur ajoutée tout autre de ce que l’IA peut faire. Si on n’est pas capable de convaincre le client qu’on est plus intéressant qu’une IA, ça pose la question de notre plus-value vis-à-vis du client.”*

II. NOUVELLES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines sont un domaine qui doit évoluer avec les transformations de nos sociétés. Considérées auparavant comme une simple tâche administrative de gestion du personnel, les ressources humaines représentent aujourd'hui un levier stratégique pour attirer et garder les meilleurs talents et compétences. Cependant, cela implique de prendre en considération différents facteurs d'évolution faisant apparaître de nouvelles pratiques au sein des ressources humaines. Tout comme ces dernières, l'univers du conseil est mouvant et voit apparaître de nouvelles pratiques RH en son sein. Ces pratiques doivent répondre à de nouveaux besoins dans la vie professionnelle des consultants. Entre flexibilité, équilibre vie personnelle et vie professionnelle ou encore développement d'une culture du feedback, le service ressources humaines se transforme. C'est ce que nous analyserons dans cette deuxième partie sur les nouvelles pratiques de ressources humaines au sein des cabinets de conseil.

1. La flexibilité du travail de consultant via des politiques de télétravail

L'évolution la plus remarquable en termes de gestion des Ressources Humaines au sein des cabinets de conseil est sans aucun doute le gain de flexibilité dont ont bénéficié les consultants du fait de l'extension du télétravail dans leur quotidien. Effectivement, l'intégralité des consultants interrogés ont déclaré que le télétravail, mis en pratique ou popularisé à l'ère du Covid, avait conduit à davantage de flexibilités vis-à-vis de leur présence physique au cabinet, mais aussi de leurs horaires. Si certains d'entre eux expliquent n'avoir que deux ou trois jours de présence obligatoires, d'autres déclarent n'avoir aucun impératif de présence : *“On peut faire ce qu'on veut en termes de télétravail dans mon service : c'est la politique du cabinet.”*

Selon la demande des consultants, les cabinets se montrent donc de plus en plus enclins à ce que les consultants ne s'y présentent pas quotidiennement. On observe, dans l'ensemble des cabinets, une mise en place du télétravail pour les cabinets qui n'étaient pas familiers avec cette pratique, et une extension du télétravail chez les cabinets qui avaient déjà une politique à ce propos. Ces politiques de télétravail, plus ou moins malléables selon les cabinets, accordent en moyenne entre 2 et 4 jours de télétravail aux consultants. Chez quelques rares cabinets, le télétravail peut même être accordé sur toute la semaine, n'exigeant donc aucune présence physique de la part des consultants sur leur lieu de travail.

Cependant, les équipes-mission sont encouragées à s'organiser entre elles pour décider d'un planning de présence au cabinet. En effet, les consultants chargés d'une même mission gagnent en efficacité et en coordination lorsqu'ils sont tous, soit en présentiel, soit en distanciel. Les managers d'une équipe sont chargés de coordonner les plannings de présentiel des consultants, cela passe notamment par des “Team Agreements” convenus en début de mission. Dès lors, il n'est plus question d'énoncer des règles communes au cabinet, mais davantage de responsabiliser le management et les équipes sur leurs propres plannings de télétravail.

Par ailleurs, une règle reste inchangée : le client est roi. Ainsi, les consultants doivent tout de même se plier aux désirs du client et, plus particulièrement, être présent chez le client lorsque celui-ci le requiert. Nous notons néanmoins que les exigences de présence chez les clients ont été amoindries par le télétravail. Effectivement, les réunions et les points de suivi des missions peuvent désormais se faire en visioconférence.

II. NOUVELLES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES

Enfin, le non déplacement des consultants leur permet, d'une part, quelques économies de temps, d'autre part, d'organiser leur journée comme ils le souhaitent. L'obligation de présence étant levée, les consultants ont désormais davantage de flexibilité horaire et peuvent, s'ils le souhaitent et si leurs autres impératifs le permettent, organiser leur travail à leur guise tant que les livrables sont rendus à temps, et que les points de suivi sont satisfaisants.

a. La question du lien social : complexification de l'intégration et destruction du collectif

Laisser davantage de liberté aux consultants en termes d'obligation de présence au cabinet à ses avantages, notamment au regard de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle des consultants - nous traitons cette question infra. Cela dit, cette évolution, notée par les consultants, s'est parfois accompagnée, lors de nos entretiens, de remarques au sujet de la destruction du collectif et de la complexification du processus d'intégration des nouveaux consultants. Compte tenu de l'ampleur prise par le télétravail et de son extension allant parfois jusqu'à l'absence totale d'impératifs de présentiel pour les consultants, il est nécessaire de mettre en exergue les inconvénients de cette nouvelle pratique, remarqués par les principaux concernés.

D'une part, le télétravail peut porter préjudice aux nouveaux arrivants au sein d'un cabinet. Les consultants interviewés ont souvent noté l'importance du présentiel dans la création d'un lien social entre les consultants, surtout pour les nouveaux. Le contact et les échanges informels, qui découlent naturellement de la présence physique d'employés sur le même lieu de travail, sont réduits. Pourtant, ceux-ci sont nécessaires à l'intégration des nouveaux consultants, en plus de participer à l'entretien des liens déjà formés. Dès lors, plusieurs cabinets préconisent, à l'arrivée de nouveaux consultants, que ceux-ci évitent au maximum le télétravail, dans le but de favoriser leur intégration aux équipes : *“Beaucoup d'interactions se perdent en télétravail (...) et on va moins aller vers l'autre. Il y a tout le côté communication informel du présentiel qu'on perd et qui est précieux.”*

Dans certains cabinets, la question de l'intégration et du lien social est davantage mise en avant par les managers préoccupés. Alors, on observe un rythme de télétravail moins important, et une progression de celui-ci plus lente par rapport à d'autres cabinets pour lesquels la question du lien social ne semble pas être soulevée : *“La politique de télétravail a du mal à évoluer chez nous, car on pense que ça empêche de créer des liens entre les consultants.”*

D'autre part, l'expansion du télétravail semble pouvoir conduire à une perte de sens et d'attachement à l'entreprise. En particulier, l'ensemble des interactions sociales permises par le partage d'un lieu commun de travail et qui se perdent avec le télétravail sont jugées cruciales par les consultants dans la formation d'un attachement à leur mission et à leur entreprise. Dès lors, en permettant ou en encourageant davantage de télétravail, les cabinets de conseil relèguent au second rang ces informels précieux pour la formation d'un collectif, les mettant en péril. Certains consultants relèvent même que ces politiques de télétravail véhiculent l'idée selon laquelle la seule chose qui importe au cabinet est la réalisation opérationnelle des tâches par les consultants : *“On est en train de détruire le collectif de travail. Dire aux gens qu'ils n'ont plus besoin de passer du temps ensemble, c'est considérer que ce qui compte, c'est qu'ils réalisent les tâches qui leur sont assignées. Alors que le collectif ne tient pas tant à la*

II. NOUVELLES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES

réalisation des tâches que chacun a, mais plutôt aux interactions formelles et informelles, à la curiosité, au regard, à l'écoute... Toutes ces choses qui ne sont pas dans les règles inscrites du contrat de travail."

2. L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle

Dans certains cabinets, la norme est de terminer à 21 h, les heures ne se comptent pas quand il s'agit de satisfaire le client. Pour certains de nos répondants, c'est cette injonction du client du délivrer vite qui implique un rythme de travail conséquent chez le consultant et un impact sur sa vie personnelle. En effet, l'injonction implique de se dévouer à 100 % au travail et au client. Cependant, comme nous l'avons évoqué précédemment, la flexibilité qui est de plus en plus accordée au consultant permet d'organiser sa vie professionnelle et personnelle de manière à ce que cela satisfasse le/la consultant.e, sans empiéter sur la satisfaction client. Les pratiques d'équilibres vie professionnelle et vie personnelle telles que, ne pas terminer tard, valoriser une pratique sportive régulière, organiser des after work avec les différents collaborateurs, sont accessibles quand : *"Elles sont à la source même de la constitution d'un cabinet de conseil"*.

En d'autres termes, lorsqu'un cabinet de conseil recrute des consultant.e.s avec des exigences d'équilibre vie personnelle et vie professionnelle, c'est que ce même cabinet valorise le fait de prendre du temps, pour soi ou pour les autres, en dehors du cadre du travail. Cette nouvelle dynamique d'équilibre implique que le/la consultant.e ait du temps libre pour pratiquer des activités et des passions en dehors du travail et à des heures raisonnables. C'est également avoir la possibilité de passer de plus en plus de temps avec les collaborateurs en dehors des missions et des heures de travail.

Ce désir d'accorder plus de temps pour soi, pour son bien-être, pour les autres, pour la pratique d'activités artistiques, sportives, de loisirs, est corrélé à la croissance de l'influence d'autres facteurs au sein des cabinets de conseil et de notre société. Des facteurs que nous aborderons dans la suite de notre analyse.

a. Une sensibilité accrue des managers aux sujets de la santé mentale et de l'équilibre travail-vie des consultants

Au cours de nos recherches, il a été déterminé que l'équilibre vie personnelle et professionnelle qui est accordé à un.e consultant.e est fortement corrélé à la personnalité du manager et du partner. Ce facteur incite les consultants à plus ou moins s'accorder du temps en dehors de leur travail pour faire ce qu'ils considèrent leur apporter un équilibre entre leur vie au cabinet de conseil et leur vie en dehors de ledit cabinet.

Si le/la manager.euse a une personnalité plus tournée vers la satisfaction du client, en termes de rendu dans des délais courts, alors il y a plus de probabilité que l'équilibre vie professionnelle et personnelle comme l'entend le/la consultant.e ne soit pas facilement atteignable. En effet, il nous a été mentionné qu'il est difficile de changer les mentalités : *"Quand ça fait 30 ans que les partners sont dans le cabinet, ils n'ont pas cette vision et philosophie là. Ce qui induit que les consultants n'aient pas cette vision d'équilibre de vie professionnelle et personnelle."*

II. NOUVELLES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES

Cependant, comme partout dans le monde du travail, des managers ou partners sont de plus en plus sensibles au bien-être de leur collaborateur et cela implique de valoriser un équilibre vie professionnelle et personnelle.

b. Les consultants acceptent de moins en moins de faire de gros horaires

Au cours de nos recherches, il est apparu à de multiples reprises, que les nouveaux consultants acceptent de moins en moins de faire des gros horaires en terminant tard.

La génération Z est de plus en plus ancrée sur le marché du travail avec des désirs différents des anciennes générations : une envie de plus en plus forte d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, se traduisant par un besoin de ne pas terminer tardivement de manière répétée. Ces envies deviennent des critères d'acceptation pour un poste de consultant et se ressentent au cours des entretiens de recrutement. Certains de nos répondants affirment même qu'au cours des entretiens, il y a des demandes quant à la possibilité de télétravail ou encore les horaires habituels du cabinet. Si ces critères ne sont pas satisfaits pour le consultant en processus de recrutement, il dira non à la possible offre, car un équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle, n'est pas envisageable dans ces conditions.

Selon un de nos répondants, il est même arrivé qu'un stagiaire dise à son manager qu'il terminera le travail le lendemain, car il ne souhaitait pas terminer tard ce soir-là. Cela étant, il existe des périodes où il est nécessaire de finir tard et parfois, il y a la possibilité de finir plus tôt. Les horaires de travail des consultants dépendent fortement de l'injonction du client. Néanmoins, un équilibre global est recherché.

c. Le développement du bien être au sein des cabinets de conseil

Le travail de consultant peut être très stressant de part les délais des rendus au client et le contenu des différentes missions qui lui sont attribuées. Par ailleurs, être consultant implique une forte mobilité au sein de différentes équipes. Que ce soit chez le client ou au cabinet de conseil, il s'agit de travailler souvent avec de nouveaux collaborateurs pour un temps imparti. Ainsi, le sentiment d'appartenance est difficile à construire, tout comme la cohésion. Ces différentes variables participent à un fort turn over au sein des cabinets de conseil. Pour essayer de pallier cela, de nombreux cabinets prennent différentes mesures avec un objectif de renforcer cette cohésion, de créer un environnement de travail soucieux de la santé morale et physique du collaborateur.

Il peut s'agir de la mise en place de programmes traitant de différentes thématiques, de la gestion du stress à l'inclusion, en passant par des cours sur la nutrition ou sportifs. La création de pôle happiness officialise le souhait de certains cabinets de valoriser les moments conviviaux et de partage en dehors du cadre professionnel. La présence de salle de sport au sein des locaux favorise la pratique sportive et le bien-être physique des collaborateurs à toute heure. De nombreux cabinets de conseil proposent des afterwork afin de fêter les succès, de créer du lien social et une osmose entre les différents collaborateurs.

Pour que le cabinet de conseil puisse proposer des programmes, des activités tournés vers le bien-être des consultants, certains ont pris la décision de mettre en place le critère great place to work. L'objectif est de

II. NOUVELLES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES

faire remonter des remarques et des besoins sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas pour considérer le bien-être du collaborateur. Ce ressenti permet à la fois au cabinet de redéfinir sa stratégie RH sur les points à améliorer, mais également d'attirer de nouveaux profils et compétences, ayant l'image d'un cabinet de conseil qui valorise la qualité de vie au travail.

d. La dualité de la flexibilité du télétravail impacte l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle

Le relâchement des exigences de présentiel des consultants joue un rôle important dans l'évolution de l'équilibre qu'atteignent les consultants entre leur travail et leur vie personnelle. Dans la mesure où le télétravail est susceptible d'influencer leur rapport au travail et les attentes que les consultants ont vis-à-vis de leur productivité, le télétravail peut nécessiter un temps d'adaptation pour maintenir cet équilibre, mais il peut aussi le chambouler.

D'une part, l'augmentation du rythme de télétravail dans les cabinets est considérée, par les consultants, bénéfique au bon équilibre entre leur travail et leur vie personnelle quotidienne. L'instantanéité permise par les plateformes de télétravail et de visioconférence conduit à des échanges plus rapides et plus nombreux, conduisant ainsi à une productivité déclarée plus importante par les consultants, qui déclarent même que les échanges "virtuels", du fait de leur instantanéité, constituent un avantage pour les consultants. Au-delà de ce gain de productivité, certains consultants se réjouissent que le télétravail permette un gain de temps qui aurait été perdu en présentiel. Effectivement, les temps de battement entre les tâches à accomplir par les consultants peuvent être considérés comme des temps perdus, alors que ces mêmes temps peuvent être utilisés, par les consultants, à leur guise lorsqu'ils sont en télétravail. Cela conduit les consultants à évaluer leurs journées comme plus productives, dans la mesure où ils considèrent "perdre" moins de temps, que ce soit à se déplacer, ou à naviguer d'une tâche à l'autre. En somme, ces gains de temps et de productivité permettent aux consultants de bénéficier d'un meilleur équilibre entre leur emploi et leur vie personnelle, puisqu'ils peuvent accorder à la seconde davantage de temps et à leur emploi le temps tout juste approprié.

D'autre part, l'expansion fulgurante du télétravail qu'ont connu, post-covid, de nombreux cabinets a parfois eu tendance à déséquilibrer, en défaveur de leur vie personnelle, l'équilibre travail-vie personnelle des consultants. Effectivement, le télétravail a tendance à brouiller les limites entre leurs impératifs professionnels et leur vie quotidienne personnelle. L'ordinateur, qui devient une extension du cabinet, est implanté chez les consultants qui choisissent le work from home. Or, cet ordinateur, contrairement aux cabinets, est systématiquement à portée de main des consultants et, pour les plus dévoués, dispose même d'une antenne smartwatch qui est, plus qu'à portée de main, portée en main. L'implantation du cabinet au domicile du consultant conduit parfois à une sur-connexion des employés, qui ont du mal à marquer la rupture de la fin de journée de travail, surtout lorsque les notifications fusent. Ce dépassement d'horaire excessif ne repose pas seulement sur la difficulté que rencontrent les consultants à se détacher de leur ordinateur portable professionnel, mais également sur le sentiment qu'on attend d'eux qu'ils soient beaucoup plus réactifs, conformément à l'instantanéité de la communication permise par les outils de télétravail. Cette exigence de réactivité supplémentaire, couplée au débordement du temps de travail sur la vie personnelle, toutes deux dues à la pratique du télétravail, portent préjudice à

II. NOUVELLES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES

l'équilibre sain entre travail et vie personnelle que tâchent d'entretenir les consultants : *“Avant [le télétravail], quand tu sortais du travail pour rentrer chez toi, tu avais fini ta journée. Maintenant, il n’y a plus de barrières entre chez-toi et le travail.”*

3. L'évolution du processus de recrutement et des compétences recherchées

a. Une flexibilité en termes de recrutement

La concurrence est de plus en plus forte dans le milieu du conseil et les clients sont de plus en plus exigeants. Comme les missions sont spécifiques, les compétences les plus recherchées aujourd'hui chez des collaborateurs sont la créativité et la spécialisation dans un domaine précis. L'objectif pour un cabinet de conseil, c'est de pouvoir apporter des solutions innovantes, qui prennent en compte l'ensemble des variables du monde et de notre société, affectant une entreprise cliente.

Pour y faire face, de nombreux cabinets de conseil sont de plus en plus flexibles sur les profils recrutés. Élargir les recrutements à des parcours et des compétences très diversifiés, favorise la créativité. On peut noter qu'il existe toujours des cabinets de conseil qui recrutent des consultants seulement sortis d'école catégorie A.

Néanmoins, on observe une tendance à recruter des personnes ayant déjà eu une forte expérience dans une entreprise au sein d'un tout autre univers que celui du conseil. Le recrutement de ces nouveaux profils implique de déconstruire un ensemble de pratiques au sein d'un cabinet de conseil, qui pour la majorité recrutaient des stagiaires afin de les faire monter en compétences, pour qu'ils deviennent les futurs juniors, seniors, managers... En effet, monter en compétences et évoluer au sein d'un cabinet de conseil implique de cocher un ensemble de critères à valider. En arrivant en tant que manager au sein d'un cabinet de conseil de part ses compétences impliquent de ne pas avoir les mêmes critères à valider que pour un manager qui a évolué depuis le début dans ce même cabinet de conseil.

b. L'évolution des compétences recherchées : soft-skills, versatilité et expertise tech

Une évolution majeure dans la gestion des ressources humaines en cabinet de conseil concerne le recrutement des consultants junior, plus particulièrement les compétences et les caractéristiques recherchées par les cabinets de conseil en ces potentiels consultants. Cette évolution a été notée par un grand nombre de consultants interrogés, qui ont chacun mis en exergue des tendances particulières, que nous avons regroupées en trois catégories.

Tout d'abord, la versatilité est désormais une caractéristique clé dans l'évaluation du profil des consultants au moment du recrutement. Le métier de consultant reposant avant tout sur l'expertise fournie au client, il a toujours été de coutume de valoriser les profils “experts”, c'est-à-dire les candidats disposant d'une expertise dans un secteur (celui de la santé ou de l'énergie, par exemple) ou une qualification particulière (l'analyse financière, par exemple). Pour les plus juniors n'ayant pas atteint un niveau d'expertise confirmé, leur recrutement se faisait dans le but qu'ils deviennent experts d'un secteur ou d'un domaine de compétences. Cette recherche d'expertise existe toujours mais elle est à présent

II. NOUVELLES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES

accompagnée d'une évaluation de la polyvalence du candidat et de son appétence pour l'apprentissage. Les cabinets recrutent de plus en plus de profils polyvalents dont l'expertise est moins confirmée, à tous les niveaux. De surcroît, parmi les profils experts, il est de plus en plus attendu d'eux qu'ils aient la capacité à se détacher de leur expertise - sans pour autant la renier - afin de se familiariser rapidement avec des secteurs et des sujets nouveaux pour eux ou pour le cabinet.

Ensuite, les compétences recherchées par les cabinets de conseil chez les candidats correspondent davantage à ce qu'on qualifierait de soft-skills. Là encore, il n'est pas question pour les cabinets d'abandonner les hard-skills et compétences techniques, qui sont des fondations solides à l'expertise vendue par le cabinet à ses clients, mais plutôt de tendre vers de profils enrichis par des soft-skills avérées. Les soft-skills les plus mentionnées durant nos entretiens ont été : la capacité à entretenir une bonne relation avec le client, le fait de démontrer une motivation à monter en compétences sur divers sujets et à devenir versatile et le fait de disposer d'une capacité d'expression orale et de persuasion remarquables. Ces soft-skills sont désormais des compétences clé recherchées par les cabinets de conseil.

Enfin, il semblerait qu'il soit de plus en plus attendu des candidats aux postes de consultants qu'ils aient une certaine maîtrise des sujets tech et data, peu importe l'expertise et le niveau de séniorité du candidat. À titre d'exemple, il est désormais attendu de l'ensemble des consultants qu'ils soient, un minimum, familiers avec l'IA et les opportunités d'affaires qu'elle représente pour les missions du cabinet. De nombreux consultants nous ont fait remarquer que cette exigence concerne même les profils d'experts sectoriels qui s'éloignent de ce sujet, alors qu'auparavant ce prérequis n'aurait été exigé que des consultants experts des sujets IT.

En somme, la versatilité des candidats, particulièrement leur volonté de faire preuve de versatilité, ainsi que leurs soft-skills et leur appétence pour les nouvelles technologies et leurs opportunités d'affaires, sont des compétences davantage recherchées par les cabinets durant le processus de recrutement de leurs consultants.

c. La transformation du processus de recrutement : complexification et implication des consultants juniors

Au-delà des compétences recherchées, qui sont de plus en plus nombreuses et éclectiques, le processus de recrutement, rendu plus sélectif par ce surcroît d'exigences, a également évolué. Deux tendances majeures ont fait l'unanimité auprès des interrogés : l'implication des juniors du cabinet dans le recrutement de leurs paires et la complexification du processus et de ses étapes. D'une part, les profils plus juniors du cabinet sont davantage sollicités par les gestionnaires des ressources humaines dans le processus de recrutement des consultants, peu importe le niveau de séniorité de ces derniers. Si l'évaluation du "fit" d'un candidat junior justifie qu'il soit sujet à un entretien avec un consultant de son grade, certains consultants nous ont fait part de leur étonnement quant au niveau hiérarchique des personnes auxquelles ils ont pu faire face en entretien, qui représentaient même parfois un niveau de séniorité inférieur à celui pour lequel ils étaient candidats. D'autre part, le processus de recrutement a connu, ces dernières années, une complexification exponentielle. Le nombre d'étapes du processus a doublé, voire triplé, dans plusieurs cabinets : il n'est désormais plus surprenant qu'un cabinet propose 6

II. NOUVELLES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES

entretiens, à la suite, à un candidat, avant de lui faire une offre d'emploi finale. Le contenu de ces entretiens a même évolué en se complexifiant, d'après les consultants interrogés. Ces derniers déclarent que le nombre d'études de cas et de marché par processus de recrutement a augmenté, allant jusqu'à une étude de cas systématique par étape, mais ils constatent aussi que les exigences vis-à-vis de la résolution des cas ont connu une inflation importante ces quelques dernières années.

4. Le feedback : un nouveau levier d'amélioration

Dans la recherche constante d'amélioration et de progrès, les consultants se soumettent désormais de plus en plus à l'exercice du Feedback formel et d'évaluation de soi et de ses pairs. Au-delà d'une manière d'élaborer un suivi précis de chacun des employés, notamment dans le but de disposer de suffisamment d'information pour juger s'ils peuvent monter en grade hiérarchique, l'outil du Feedback sert à repérer les points de friction et d'amélioration potentiels des équipes et, par extension, du cabinet. Ce Feedback, relatif à soi ou à autrui, peut prendre diverses formes. Dans certains cabinets, les managers sont tenus, à la fin d'une mission, de remplir des "bulletins de revue" au sujet et à destination de leurs consultants. Cette méthode de feedback personnalisé fait partie des devoirs explicitement formulés des managers dans certains cabinets, qui vont même jusqu'à préciser qu'il est attendu des consultants qu'ils prennent un temps de réflexion nécessaire à la production de ces bulletins de revue sans qu'ils ne fassent l'usage d'outils d'intelligence artificielle : *"Les consultants sont régulièrement notés pour voir ce qu'il y a à améliorer. On note des aspects comme la relation commerciale, la relation client, la qualité du livrable, l'autonomie. La note permet au consultant de bénéficier ou non d'un saut de grade l'année suivante."*

Par ailleurs, dans d'autres cabinets, le feedback prend surtout la forme d'une évaluation des conditions de travail au sein d'une mission donnée. Dans ce cadre, toutes les parties prenantes sont chargées, peu importe leur niveau hiérarchique, de rédiger un compte rendu rétrospectif des conditions de réalisation de la mission. Ils peuvent, par exemple, indiquer : *"ce qu'ils ont [en tant qu'équipe] bien fait"*, *"ce qu'ils ont mal fait"*, *"les changements que le cabinet pourrait entreprendre pour s'améliorer"*. Enfin, certains cabinets s'enquient, à une fréquence régulière, de l'état de satisfaction individuel de leurs consultants, les encourageant à faire remonter des difficultés personnelles, ou des points de frictions organisationnels.

5. La popularisation des formations

L'apprentissage continu des consultants est un sujet régulièrement abordé par les consultants que nous avons interrogés. Sans grande surprise pour nous, ce métier souvent qualifié d'extension de notre enseignement managérial semble employer, depuis quelques années, des moyens forts pour s'assurer que cet apprentissage soit des plus assidus. Pour cela, les cabinets organisent de nombreuses formations, à des sujets divers et variés, servant tantôt à en apprendre davantage sur un sujet, tantôt à aiguiser l'efficacité collaborative et organisationnelle des employés. Certains cabinets, en particulier, mettent en place un planning de formation obligatoires pour les employés à profil junior. Ce planning, s'étendant sur leur première année au cabinet, est suivi de quelques formations non-obligatoires régulièrement organisées.

II. NOUVELLES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES

D'autres cabinets, plus nombreux, mettent davantage l'accent sur la formation aux outils d'intelligence artificielle. Lors de ces formations, les consultants discutent, se forment et se familiarisent avec ces outils et leurs usages. L'idée n'est pas seulement de permettre aux consultants un usage efficace des IA pour l'accompagnement de leurs tâches quotidiennes, mais aussi d'initier les consultants aux produits et outils d'IA qu'ils seraient amenés à délivrer à leurs clients, et dont ils accompagneraient la mise en place.

6. De nouvelles manières de collaborer

a. Le déploiement des outils collaboratif instantanés

L'apparition et la démocratisation des technologies digitales nous permettent aujourd'hui de faire apparaître une nouvelle tendance au niveau des méthodes de collaborations au sein des cabinets de conseil. Des outils, tels que Miro, offrent un ensemble de produits permettant de participer en équipe sur différentes étapes d'un ou plusieurs projets/missions. Cette plateforme virtuelle collaborative permet en temps réel à tout consultant de communiquer et collaborer avec les autres membres de l'équipe, à tout moment de la journée.

Le déploiement de ces outils collaboratifs implique une connexion des membres d'un cabinet de conseil dans un espace de travail visuel, évolutif et sécurisé incitant la création d'un lien, certes digital mais instantané.

Ce passage d'une collaboration physique à une collaboration plus digitalisée permet dans un premier temps de perpétuer les méthodes traditionnelles de collaboration, telle que le brainstorming. Dans un deuxième temps, cela offre aux consultants une collaboration plus étroite dans le sens où chacun a accès au travail instantané des autres collaborateurs. Pour une partie de nos répondants, ce dernier point représente un gain de temps et d'efficacité. En effet, plus besoin de chercher le collaborateur ou d'attendre sa réponse pour connaître l'avancement de son travail au sein du groupe. Du côté des managers, cette nouvelle méthode de travail leur donne un accès direct à une vue d'ensemble de l'avancement des différentes étapes du projet/ de la mission.

b. Un accompagnement personnalisé des consultants

Au cours de cette analyse, nous avons mis en avant que le bien-être, la qualité de vie et l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle étaient de plus en plus considérés pour garder les talents et éviter le fort turn over au sein des cabinets de conseils. Ces différentes tendances impliquent de percevoir le travail de consultant de manière différente du siècle précédent. La satisfaction client est une priorité mais la satisfaction des collaborateurs le devient également.

Mais comment faire quand les collaborateurs sont tous des individus uniques avec des personnalités, des carrières et des envies toutes autant uniques. La réponse qui nous a été apportée est l'accompagnement, qui est réalisé par le manager, le service de ressources humaines au cours de la carrière d'un consultant, est de plus en plus valorisé et personnalisé afin de répondre aux mieux à ses différents besoins. Considérer et prendre en compte l'ensemble des remarques de chacun des collaborateurs est un travail complexe. Pour cela les cabinets mettent en place différentes méthodes d'accompagnement.

II. NOUVELLES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES

Il peut s'agir de faire le point sur des missions, des événements internes, des projets ou encore sur le déroulement des processus de recrutement. En accompagnant les consultants dans leur processus de recrutement, le cabinet de conseil peut proposer des entretiens plus personnalisés pour pousser le candidat et découvrir sa personnalité ainsi que ses diverses compétences : *"Il m'est même arrivé de dire à la RH que je ne me sentais pas à l'aise avec l'étude de cas car je ne connaissais pas le secteur. À l'entretien suivant j'ai eu à réaliser une étude de cas dans le secteur de mon stage actuel, ce qui m'a mis plus en confiance et ce qui m'a permis, je pense, de montrer mes compétences."*

Certains des stagiaires répondants nous affirment que mensuellement des points sont réalisés avec un.e référent.e du service ressources humaines ou avec leur N+1 pour s'assurer de leur intégration et de leur perspective d'évolution au sein du cabinet de conseil : *"J'ai un point mensuel avec mon N+1 dédié à ma progression au sein du cabinet, des potentiels informations à faire remonter, mes perspectives pour la suite, ce que je souhaite faire, etc."*

Au cours des missions, l'accompagnement est particulièrement fort et présent car la charge de travail peut vite devenir une source de stress et une cause de burn out. Des mécanismes sont mis en place pour que les consultants puissent faire remonter si la charge de travail est trop exigeante avec le temps imparti pour sa réalisation. Par exemple, certains cabinets utilisent SharePoint pour qu'à chaque fin de mois, le/la consultant.e fasse des remarques sur une potentielle importante hausse de la charge de travail.

III. NOUVELLES PRATIQUES DÉCISIONNELLES ET D'ANALYSE DE DONNÉES

1. Une prise de décision inclusive

Nous avons également cherché à identifier et comprendre les nouvelles tendances en ce qui concerne les processus de prise de décision. En effet, dans un monde professionnel et dans un paysage industriel en constantes évolutions, les cabinets de conseil se voient confrontés à l'impératif d'adopter de nouvelles pratiques décisionnelles pour rester compétitifs et anticiper les nouveaux défis et les nouvelles attentes de leurs clients. Les changements dans les pratiques décisionnelles englobent généralement un changement organisationnel, notamment à travers l'assouplissement de la hiérarchie qui devient de moins en moins centralisée et verticale.

C'est notamment ce que nous avons constaté lors de nos entretiens avec certains consultants : *“Dans des petits-moyens cabinets, on essaye de ne pas garder cette posture très hiérarchique. Il faut pouvoir exposer ses idées.”*. Nous pourrions penser que la souplesse pourrait être le propre des petites structures dont la proximité entre les collaborateurs pourrait permettre un plus grand ajustement mutuel. Cependant, nous avons constaté que nous ne pouvions pas généraliser ce genre de modifications organisationnelles comme prenant place seulement dans les plus petits cabinets. En effet, les plus gros cabinets ont également tendance à s'assouplir quand il s'agit des procédures décisionnelles. En ce sens, nous avons pu noter que dans un certain nombre de cabinets la prise de parole et l'implication dans les prises de décisions concerne une partie de plus en plus conséquente des collaborateurs, quel que soit leur niveau d'expérience ou d'ancienneté : *“Pour moi, tout le monde a droit à exprimer ses idées. J'ai eu des confrontations avec mes stagiaires et ce n'était pas toujours moi qui suis sorti gagnant. Il faut surtout avoir des bonnes compétences d'écoute pour comprendre.”*. Il s'agit donc de voir une importance croissante de la collaboration, de la participation de tous et des dynamiques de réflexion co-construite au-delà de la hiérarchie classique du manager qui aurait les idées majeures, et le dernier mot : *“C'est très précieux pour moi d'avoir quelqu'un en face de toi qui te challenge avec tes décisions. Il faut changer la posture de manager qui décide pour toi, c'est toujours bien d'avoir un avis externe.”*

On remarque également une grande inclusion des plus jeunes consultants, notamment dans le fait que dans certains cabinets, les stagiaires/alternants sont identifiés comme consultants junior. La séniorité n'est donc plus forcément tout le temps la clé de voûte de la légitimité au sein des cabinets de conseil : *“La seule évolution que j'ai remarquée : on fait beaucoup plus confiance aux jeunes, on les laisse prendre plus de décisions”*. Les plus jeunes collaborateurs ont également apporté une nouvelle dimension culturelle dans les cabinets de conseils dans la mesure où les nouvelles générations ont un rapport différent au travail et à ce que cela représente pour eux. En effet, ils apportent une vision des interactions au travail souvent moins normées et codifiées et ont donc influencé les modes de communication, notamment dans le cadre des pratiques décisionnelles : *“Oui, la pyramide est moins hiérarchique qu'avant, c'est plus facile d'échanger avec du top management. Par exemple, les nouvelles générations ont moins d'appréhension pour aborder le top management”*. Les plus jeunes générations incarnent une forme de “désenchantement du travail” au sens de la sociologue Dominique Méda, c'est à dire que face à une société dans laquelle l'essentiel de l'activité prend la forme de “services” la différence entre la vie professionnelle et la vie personnelle tendait à s'estomper.

III. NOUVELLES PRATIQUES DÉCISIONNELLES ET D'ANALYSE DE DONNÉES

“Nous devrions cesser d’appeler travail ce « je-ne-sais-quoi » censé être notre essence, et bien plutôt nous demander par quel autre moyen nous pourrions permettre aux individus d’avoir accès à la sociabilité, l’utilité sociale, l’intégration, toutes choses que le travail a pu et pourra encore sans doute donner, mais certainement plus de manière exclusive. Le problème n’est donc pas de donner la forme travail à des activités de plus en plus nombreuses, mais au contraire de réduire l’emprise du travail pour permettre à des activités aux logiques radicalement différentes, sources d’autonomie et de coopérations véritables, de se développer.” (Dominique Méda, 2010). Ainsi, la nouvelle génération d’actifs a réduit la place que le travail prenait dans leurs vies. Ne vivant plus pour travailler, mais travaillant pour vivre, les plus jeunes générations ont donc réinventé leur rapport au travail, notamment dans leur perception des rapports hiérarchiques. Nous avons donc constaté que les cabinets de conseil ont de plus en plus tendance à s’adapter à cette mutation de la perception et du rapport au travail en assouplissant leurs pratiques, notamment en ce qui concerne la prise de décision.

Cependant, il s’agit de souligner le fait que cet assouplissement de la hiérarchie concernant les processus décisionnels ne s’est pas généralisé à tous les cabinets de conseils, quelles que soient leur taille et leur envergure. Si la parole est partagée entre les membres dans l’ensemble des équipes, certains critères de “légitimité” vont persister et peser lourdement dans la prise de décision : *“Quand je suis en équipe, c’est celui qui a plus d’expérience qui va prendre des décisions mais il faut rester pro-actif et proposer avant qu’il propose. Il n’y a pas eu tant d’évolution pour la prise de décision, depuis que j’ai commencé à travailler je trouve que tout reste très hiérarchique. Après les petites décisions quotidiennes peuvent se prendre par nous”*. Ainsi, on constate que souvent que si chacun peut se faire force de proposition au sein d’une équipe dans le cadre d’une mission, la prise de décision reste le propre des consultants sénior et du top management. Ce constat est d’autant plus flagrant quand il s’agit de problématiques d’ordre stratégique pour le cabinet, que ce soit du point de vue de l’interne ou de l’externe. Les problématiques dites “day-to-day” peuvent être plus souvent déléguées aux juniors, même si on distingue encore souvent une grande dimension de mentorat et de reporting au sein des cabinets de conseil : *“Plus tu montes en séniorité, moins tu produis et plus tu guides les autres sur la façon dont ils doivent aborder les choses.”*, *“Il y a toujours des seniors qui sont autour des juniors pour vérifier le travail, encadrer.”*

Finalement, il s’agit de nuancer sur le fait que la parole circule beaucoup plus et que de plus en plus de personnes peuvent prendre part et avoir un impact dans les décisions prises, que les juniors tendent à gagner en légitimité, mais que lorsque les décisions sont purement stratégiques une hiérarchie plus ou moins stricte restera observée avec des rôles et positions pesant plus lourd dans les débats : *“On a des comités décisionnels, composés d’associés en coordination avec le senior management qui prennent des décisions qui concernent le cabinet et le business. Je dirai que cela passe au niveau hiérarchique quand ça concerne l’entreprise. Ils exposent, expliquent, évoluent le projet pour prendre une décision.”*

III. NOUVELLES PRATIQUES DÉCISIONNELLES ET D'ANALYSE DE DONNÉES

2. Le client, une partie prenante de plus en plus importante dans le processus de prise de décision

Par la suite, nous avons orienté notre attention vers un phénomène particulièrement intéressant : l'évolution du rôle du client dans le processus de prise de décision. Cette évolution, loin d'être uniforme dans tous les cabinets de conseil, souligne un virage vers une collaboration plus inclusive et plus dynamique entre consultants et clients, tout en révélant la complexité des structures hiérarchiques existantes. Nous avons observé que, de plus en plus, le client ne se contente plus d'un rôle passif, mais s'implique activement dans la prise de décision. Cette tendance est évidente dans les témoignages des consultants que nous avons interrogés : *“le client est intégré dans le processus de prise de décision relatif au SCOP qu'il nous a confié”* et *“quand je suis seule dans une mission, je prends des décisions en collaboration avec le client”*. Cela est révélateur d'une volonté de personnaliser et d'adapter les solutions proposées, en impliquant le client dès les premières discussions.

Il est important de souligner que cette approche ne détruit pas nécessairement les structures hiérarchiques au sein des cabinets. Au contraire, nous avons constaté que si la hiérarchie s'assouplit dans certains contextes pour favoriser la collaboration et l'innovation, elle reste un pilier central dans de nombreux cabinets, notamment dans la gestion des décisions stratégiques. Ainsi, l'intégration du client dans le processus décisionnel coexiste avec des degrés variés de hiérarchie, reflétant la diversité des cultures organisationnelles au sein du secteur. Cette collaboration renforcée avec le client contribue à forger une relation de confiance et d'engagement mutuel. En effet, en se sentant écoutés et impliqués, les clients sont davantage disposés à établir des liens durables et significatifs. Ce partenariat permet une meilleure compréhension des recommandations, les clients percevant plus clairement les motivations derrière les choix effectués et se voyant comme des contributeurs essentiels aux solutions développées.

La technologie joue un rôle clé dans cette dynamique émergente, facilitant une communication ouverte et un partage d'idées fluides. L'utilisation d'outils collaboratifs, tels que Teams, pour des échanges plus inclusifs montre comment les innovations technologiques peuvent soutenir efficacement cette collaboration. Cela dit, la réduction de la hiérarchie, tout en étant une tendance dans certains cabinets, n'est pas universelle. Dans notre analyse, nous reconnaissons que *“la parole est donnée à tout le monde dans l'équipe et que l'avis de chacun est important pour la prise de décision”* dans certains contextes, tout en notant que d'autres cabinets maintiennent des structures plus traditionnelles et hiérarchisées.

3. Les changements dans l'analyse de données

Un autre domaine se distingue particulièrement par son évolution rapide et son impact sur les pratiques professionnelles : l'analyse de données. L'un des changements les plus significatifs, pour les cabinets où l'IA est utilisée, est le développement d'outils d'IA internes, souvent en partenariat avec des géants technologiques tels que Nvidia. Cette initiative permet aux cabinets de conseil de *“rassembler et de rationaliser toutes les connaissances internes au cabinet pour qu'on puisse utiliser une plus grande partie de notre temps auprès de nos clients et implémenter les idées et recommandations”* comme nous le dit un consultant que nous avons interrogé.

III. NOUVELLES PRATIQUES DÉCISIONNELLES ET D'ANALYSE DE DONNÉES

Ce processus d'internalisation de l'IA n'est pas seulement le fruit d'une recherche d'efficacité ; il représente une redéfinition fondamentale de la valeur que les cabinets apportent à leurs clients, en mettant l'accent sur la personnalisation.

En complément, l'utilisation d'outils variés, depuis ceux acquis auprès de start-ups innovantes jusqu'aux plateformes premium pour la récupération de données, marque une évolution notable dans les pratiques analytiques des cabinets. Un consultant révèle l'impact de ces outils : *“On utilise la version premium d'un outil qui nous permet de récupérer des informations, des modèles de données. L'outil fait ensuite des benchmarks. Cela est un grand gain de temps sachant qu'avant il fallait passer par d'autres entreprises”*. L'efficacité accrue dans la collecte et l'analyse de données permet une réactivité et une précision sans précédent dans la fourniture de solutions adaptées aux besoins spécifiques des clients.

La contribution de l'IA à l'analyse de données est à noter. Les consultants utilisent des outils comme ChatGPT pour surmonter les défis techniques, une pratique qui accélère considérablement le processus analytique. *“Je ne connais pas toutes les formules Excel, je dis à ChatGPT 'donne-moi la formule qui me permettra de faire ça' il me la donne et c'est très efficace”*, a partagé un consultant. Cette capacité à synthétiser rapidement des documents ou à fournir des formules complexes illustre comment l'IA peut débloquer de nouveaux niveaux de productivité, et permettre de gagner du temps, en particulier pour les analystes et les profils juniors. L'adoption de Power BI, au-delà des capacités d'Excel, souligne une transition vers des analyses de données plus complexes et volumineuses. **“Quand un client demande une étude quantitative, avec des gros volumes de données, par ex un sondage auprès de 500 personnes, la meilleure façon de livrer les données de manière brute au client c'est de mettre les données sur Power BI de façon structurée”**, explique un consultant, soulignant l'importance croissante de visualiser et d'interpréter les données de manière interactive et approfondie.

La progression dans l'analyse de données apporte des avantages significatifs aux cabinets de conseil, mais elle impose aussi une réflexion critique sur l'usage de l'intelligence artificielle. Bien que la collaboration avec des partenaires technologiques et l'intégration d'outils novateurs favorisent une personnalisation et une efficacité accrues, il est crucial de contrebalancer cela avec une compréhension approfondie des enjeux et limites. La valorisation des données ne réside pas uniquement dans l'outil utilisé, mais dans la capacité à interpréter et surtout à appliquer son expertise humaine en tant que consultant.

CONCLUSION

A l'issue de notre recherche sur les nouvelles pratiques de travail au sein des cabinets de conseil, il ressort que l'évolution technologique, les changements culturels et la demande croissante de flexibilité de la part des employés redessinent profondément le paysage professionnel dans le conseil. Nos recherches, menées à travers des entretiens avec des consultants, révèlent une évolution significative vers une plus grande intégration de l'intelligence artificielle dans les processus rédactionnels, une attention accrue portée à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle et un renouvellement des pratiques décisionnelles qui valorisent davantage la collaboration et l'implication des clients dans les projets.

Ces transformations témoignent d'une adaptation nécessaire des cabinets de conseil aux exigences d'un monde en mutation, où l'innovation technologique et les attentes sociétales en matière de travail évoluent à un rythme rapide. L'intégration de l'IA dans les pratiques rédactionnelles, par exemple, n'est pas seulement une question d'efficacité, mais également un moyen d'enrichir la qualité du travail fourni aux clients, en proposant des analyses plus profondes et des solutions plus créatives.

La flexibilité et l'attention portée à l'équilibre vie professionnelle et personnelle reflètent une compréhension que le bien-être des employés est intrinsèquement lié à la performance et à l'innovation. Cette évolution marque un pas significatif vers la création d'un environnement de travail qui respecte et valorise les besoins individuels, tout en poursuivant les objectifs de l'entreprise.

Enfin, la transformation des pratiques décisionnelles et d'analyse de données illustre un mouvement vers une plus grande ouverture et collaboration entre les consultants et leurs clients. Cette approche renforce la confiance et la satisfaction client, tout en permettant aux consultants de développer des solutions plus adaptées et personnalisées.

Ce rapport, nourri par les témoignages de professionnels du conseil, met en lumière des changements fondamentaux dans les pratiques de travail qui, nous l'espérons, inspireront les cabinets de conseil à continuer d'innover et de s'adapter aux défis de demain. En tant qu'étudiantes aspirantes à entrer dans ce secteur, ces découvertes renforcent notre conviction que le monde du conseil est à l'aube d'une ère nouvelle, où l'humain et la technologie se rencontrent pour repenser les façons de travailler, au bénéfice de tous les acteurs impliqués.

TABLEAU RÉACPITULATIF DES PRATIQUES

P1	Utilisation du storytelling
P2	Rédaction de rapports plus précis et concis
P3	Importance de l'ajout d'éléments visuels dans les livrables
P4	Avènement de la rédaction collaborative
P5	Utilisation de l'IA pour générer des idées et stimuler la réflexion
P6	Utilisation de l'IA pour structurer et reformuler du contenu
P7	Utilisation de l'IA pour traduire
P8	Utilisation de l'IA pour synthétiser des documents (comptes-rendus, ...)
P9	Gain de flexibilité via le télétravail
P10	Organisation autonome des équipes, le déploiement des outils collaboratifs
P11	Sensibilité accrue des managers aux sujets de la santé mentale et l'équilibre travailvie personnelle
P12	Recherche de candidats créatifs, polyvalents ; maitrisant les sujets de tech et de data ; montrant des soft-skills
P13	Evaluation (le feedback) de soi et de ses pairs pour s'améliorer ; offre accrue des formations ; accompagnement personnalisé des consultants.

TABLEAU RÉACPIITULATIF DES PRATIQUES

P14	Prise de décision moins hiérarchique et plus collaborative (inclusion des jeunes et des clients)
P15	Progression dans l'analyse de données avec l'IA pour recueillir et analyser des volumes plus importants de données