

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2001)

**MOTIVER LES CONSULTANTS
AUTREMENT QUE PAR L'ARGENT**

par

Jean-Marie VERDIER

Division audit, conseil & expertise, Michael Page

Séance du 12 juin 2001

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

En bref

La croissance des grands cabinets de conseil et le taux élevé de rotation des consultants impliquent de très nombreux recrutements de jeunes comme de seniors. Pour attirer et retenir de bons candidats dans un contexte de pénurie, il est indispensable de se pencher sur leurs motivations et leurs critères de choix. Pour Jean-Marie Verdier, les motivations des consultants tiennent à l'argent, mais aussi, entre autres critères, à la variété des missions ou la qualité des interlocuteurs. Pour lui, la qualité des relations humaines, le développement d'un sentiment d'appartenance et le suivi des nouvelles recrues constituent des leviers sur lesquels les cabinets peuvent agir. Le débat souligne la diversité des situations ainsi que les écarts entre l'image et la réalité du métier de consultant.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Jean-Marie VERDIER

Depuis un peu plus de trois ans, je m'occupe de recrutement dans les métiers du conseil chez Michael Page. L'année dernière, au plus fort de la tension sur le marché du travail, un candidat m'a déclaré : « *J'ai cinq propositions et j'aimerais que vous me trouviez autre chose* ». Cela m'a conduit à me pencher sur les motivations des candidats et à découvrir des critères de sélection parfois inattendus.

Le défi des chiffres

Accenture qui comprend aujourd'hui deux mille cinq cents personnes en France devrait en recruter mille cette année, Cap Gemini (douze mille personnes) en recruterait mille, PricewaterhouseCoopers (quatre mille personnes) en recruterait quatre cents et Eurogroup (trois cent cinquante personnes) prévoit cent vingt recrutements. Ces quatre cabinets différents illustrent la même tendance : une grande quantité de recrutements comparée aux capacités du système académique français à pourvoir un nombre suffisant de consultants talentueux et expérimentés. Cela crée une énorme difficulté à recruter, une forte concurrence entre cabinets de conseil et avec d'autres métiers comme les banques d'affaires, la nouvelle économie ou les SSII (société de service informatique et d'ingénierie). Dans le contexte actuel, nous pouvons difficilement satisfaire un client qui nous demande dix consultants dans les six mois. À cela s'ajoute la difficulté de fidéliser les consultants. Une étude montre que sur cent personnes qui entrent dans un cabinet de conseil, il n'en reste qu'entre trois et cinq au bout de sept ans. Ces départs entraînent des manques à gagner immédiats pour les cabinets, mais aussi des coûts cachés lorsque, par exemple, des clients suivent les consultants expérimentés.

Qu'est-ce qui fait courir les consultants ?

On distingue plusieurs types de conseil : au sommet de la pyramide, le conseil en stratégie auprès des directions générales, puis le conseil en organisation, le conseil en management, le conseil visant à mettre en place ou à optimiser les systèmes d'information avec une approche fonctionnelle (expression des besoins, cahier des charges, paramétrages) ou technique, cette dernière approche étant à la frontière des missions des SSII.

Principaux cabinets de conseil

Les grands cabinets dits *Big Five* sont Arthur Andersen, Deloitte & Touche, PricewaterhouseCoopers, KPMG et Ernst & Young qui a rejoint le giron de Cap Gemini. Les stratèges sont des cabinets comme McKinsey, The Boston Consulting Group, Mercer, Bain, tous indépendants sauf A.T. Kearney (groupe EDS). Les cabinets français comme Eurogroup ou OrgaConsultants ont une taille intermédiaire. Enfin, les *spin-off* sont des sociétés plus petites créées par d'anciens *partners* de grands cabinets et spécialisées dans un secteur d'activité, une problématique ou une approche particulière. Elles interviennent parfois comme "contrepuvoir" lorsque des missions sont confiées à un *Big Five*.

Des motivations variables selon les cabinets

Les motivations des candidats peuvent varier selon la nationalité des firmes. Les cabinets anglo-saxons sont souvent considérés comme des environnements plus agressifs où les batailles pour faire carrière peuvent être plus rudes qu'au sein de cabinets français par exemple.

L'accession au *partnership* est une forte source de motivation dans ce milieu. Devenir *partner* constitue traditionnellement l'ambition des jeunes. Accenture a ainsi doublé depuis deux ans le nombre de ses *partners*.

Le cas des SSII

Les SSII sont des sociétés de services informatiques qui substituent leurs ressources à celles du client pendant une longue durée. Elles n'apportent pas nécessairement une méthodologie supplémentaire qui est, selon moi, la valeur ajoutée propre aux métiers du conseil. Cependant, de plus en plus de SSII développent des divisions de conseil, de même que certains éditeurs, fatigués d'entretenir des relations houleuses avec les *intégrateurs*. Dès lors, ils rejoignent la nébuleuse du conseil.

Les motivations générales des consultants

Pour les jeunes diplômés, le choix du conseil s'apparente à un quatrième cycle ; ils viennent chercher une méthodologie de travail car les missions avec des délais serrés et beaucoup de pression imposent de travailler vite. Il est aussi très gratifiant pour un jeune d'avoir des interlocuteurs de haut niveau et d'avoir le sentiment de peser sur la stratégie d'une entreprise, même si l'impact réel peut dans certains cas se discuter.

La diversité des secteurs (finance, industrie, services) constitue une autre source de motivation. Cependant, certains cabinets comme les *Big Five* ne prennent pas de missions en dessous d'un certain montant et, seules des entreprises comme la SNCF, EDF, France Télécom... sont susceptibles de dépasser ce seuil. Dès lors, comment faire l'expérience de la diversité lorsque l'on est *staffé* pendant deux ans dans la même entreprise pour mettre en place un module SAP ? Aussi, sur le critère de la diversité, les cabinets à taille plus humaine possèdent-ils un réel atout.

La diversité des problématiques, c'est-à-dire la possibilité de travailler sur la stratégie, la *supply-chain* ou l'organisation des achats, est très importante pour les hauts potentiels désireux de faire une carrière rapide. Le conseil permet également la diversité des équipes, renouvelées tous les trois, six ou douze mois. Si un consultant s'entend mal avec un manager, il a la perspective d'en changer à court terme.

Enfin, le salaire élevé comparé à d'autres métiers est une motivation forte. Selon une étude de *Consulting*, un jeune diplômé qui rejoint le conseil reçoit un salaire compris entre 200 KF et 300 KF et un consultant senior en stratégie entre 350 KF et 700 KF. Ces rémunérations pourraient toutefois être rapportées au nombre d'heures travaillées, ce dont ne se prive pas la nouvelle génération. D'ailleurs, l'audit commence à rémunérer les heures supplémentaires.

Les leviers de la fidélisation

Ces motivations suggèrent plusieurs atouts utilisables par les cabinets de conseil.

L'argent

L'année dernière, au sommet de la vague de la nouvelle économie, certains cabinets ont perdu jusqu'à un tiers de leurs effectifs. Beaucoup d'entre eux ont pratiqué une inflation salariale, concernant soit l'ensemble des salariés (augmentation de 20 %), soit les managers en milieu de carrière (augmentation de 40 %). Pour contrecarrer l'hémorragie, les cabinets de conseil sont engagés dans une fuite en avant. Par exemple, une jeune femme qui vient d'obtenir un MBA aux États-Unis se voit proposer par un cabinet de conseil en stratégie une prime d'entrée de 300 KF, un salaire fixe de 500 KF et un bonus qui se situe entre 15 % et 25 % selon ses performances et celles de la société. D'autres avantages sont offerts : voiture, téléphone portable, bonus de bienvenue, jusqu'aux fleurs ou au champagne envoyés au conjoint.

Les cabinets commencent à souffrir de ces politiques. Elles augmentent considérablement les frais fixes, ce qui pose problème quand les consultants ne sont pas *staffés*. Quant aux consultants eux-mêmes, ils risquent d'être déconnectés des réalités du monde de l'industrie.

Ils manquent alors de vue à long terme, se retrouvant après dix ans dans le conseil à un niveau de rémunération que ne justifient pas leurs compétences, ils peuvent également développer des comportements de mercenaires. Auparavant, ils restaient quatre à cinq ans dans un cabinet. Aujourd'hui, ils y restent trois à quatre ans dans le meilleur des cas, d'autres fois six mois ou un an, essayant de profiter de la conjoncture favorable.

La communication

La communication et la réputation jouent un rôle prépondérant. Avant d'être racheté par Ernst & Young, le cabinet Altis offrait à tous les étudiants de la promotion sortante d'HEC un agenda en cuir rouge avec son logo. Une autre société a sollicité un joueur de football pour animer un tournoi entre jeunes ingénieurs au stade de France. Des formules comme l'apprentissage permettent également de créer de forts liens avec des jeunes qui passent plus d'un an dans le cabinet de conseil avant d'être diplômés. Les cibles de la communication institutionnelle sont à la fois les clients, les candidats potentiels et les membres de la société de conseil à qui les publicités renvoient une image positive d'eux-mêmes. Des rapprochements ratés entre cabinets, ou les rumeurs ("tel cabinet est OPABLE") envoient, elles, une image négative à un marché sur lequel les bruits circulent très vite.

L'intérêt des missions

Avant d'intégrer un cabinet de conseil, les jeunes diplômés ont peu de moyens d'évaluer l'intérêt des missions ; le site internet d'Accenture qui les incite à contacter un ancien de leur école travaillant au sein du cabinet est, sur ce sujet, une initiative intéressante. L'intérêt des missions est essentiel pour les consultants expérimentés ; ils sont très informés puisqu'ils se croisent dans les couloirs des entreprises qui recourent à plusieurs cabinets à la fois. Mais les engagements tenus par rapport aux promesses faites à l'entrée sont très importants. Les personnes qui font passer les entretiens dans les cabinets ne doivent pas tronquer la réalité des missions car cela se retourne contre le cabinet.

Le suivi opérationnel et "ressources humaines"

Lorsque l'on recrute un candidat, celui-ci reçoit une lettre d'intention, une promesse. Il est important de construire la relation dès que le contrat est signé, en invitant par exemple la nouvelle recrue à déjeuner. MacKinsey a développé un programme d'intégration de deux semaines dans deux bureaux successifs. Cela sert à créer un sentiment d'appartenance, et à donner des éléments concrets sur les services fournis ou les normes à respecter. Autre élément important : les cabinets doivent éviter d'annoncer à la nouvelle recrue qu'on ne pourra pas la *staffer* avant un mois : de plus en plus de consultants quittent un cabinet dans les quinze jours, ou après seulement un mois ou trois mois de présence.

Le suivi ne s'arrête pas à l'intégration, il implique d'évaluer les gens et d'en prendre soin. Au terme de chaque mission, une évaluation plus ou moins formalisée est prévue, mais tous n'en prennent pas le temps. Or, ce retour d'expérience est essentiel pour favoriser l'apprentissage. Il convient aussi de permettre aux consultants de se former. Certains cabinets répartissent la formation sur plusieurs années et l'assortissent d'une clause de dédit, ce qui signifie que les frais de la formation sont à la charge du consultant s'il quitte le cabinet avant un délai précisé. C'est une arme pour fidéliser les gens.

L'évolution rapide des consultants

Il est important de donner le sentiment aux gens qu'ils évoluent, même s'il faut en moyenne dix ans pour faire un bon consultant. Un jeune diplômé démarre comme analyste, devient consultant après un an, consultant senior au bout de deux ans, manager après trois ou quatre ans, etc. Les cabinets ont des rythmes d'avancement différents mais les signes de reconnaissance, comme le nombre de personnes encadrées, sont importants.

Les conditions de travail

Les déplacements sont une donnée importante de la vie des consultants. On parle souvent du "5, 4, 3" : cinq jours facturés au client, quatre passés chez lui et trois nuits passées à l'hôtel.

Pour attirer les candidats, on peut aussi mettre en valeur la qualité du management ; on leur promet des managers mieux formés, plus nombreux et susceptibles de leur apprendre davantage de choses, voire des cellules de *knowledge management*. De façon plus anecdotique, les cabinets proposent également de plus en plus de services de pressing ou de nursery.

Enfin, les cabinets font montre d'une certaine souplesse en acceptant le retour de consultants qui étaient partis vers la nouvelle économie au plus fort de la vague.

Je crois que le marché évolue vers l'exemple américain marqué par une infidélité chronique et une surenchère salariale. Dès lors, les cabinets doivent jouer sur des leviers comme la qualité des relations humaines, le renforcement du sentiment d'appartenance et le partage du temps entre les missions et le travail en interne. La participation à une cellule de *knowledge management*, à des recrutements, les échanges par le biais d'un site internet, permettent de maintenir le lien, surtout si les consultants sont en mission de longue durée chez un client.

DÉBAT

Le piège de l'argent

Un intervenant : *L'argent n'est-il pas un piège ? Les jeunes choisissent comme premier poste la proposition financière la plus avantageuse puis ils contractent des emprunts, s'habituent à un train de vie et ne peuvent plus revenir en arrière. En outre, au sein des sociétés de conseil, l'argent constitue un signe de reconnaissance.*

Jean-Marie Verdier : En trois ans et demi, je n'ai recruté qu'une seule personne qui a accepté de diminuer son salaire pour l'intérêt du métier.

Temps de travail à rallonge

Int. : *Les horaires des consultants sont démentiels. Rester longtemps est valorisé en interne ; ceux qui partent avant vingt-deux heures ne sont pas dans la course. À cela s'ajoute le staffing qui affecte les gens un jour en Belgique, la semaine suivante en Espagne... Cela crée des problèmes familiaux : les couples ne tiennent pas, les enfants ne supportent pas. Les cabinets utilisent-ils des leviers de motivation sur ces points ?*

J.-M. V. : Quand on a dépassé trente-cinq ans, on est généralement associé, chargé de vendre les missions plutôt que de se déplacer en permanence sur le terrain. Mais les critères de décision des candidats concernent moins ces aspects liés au style de vie que l'intérêt du métier. Parfois certains, surtout les femmes avec enfants, affirment d'emblée chercher des postes sédentaires, mais il faut les mettre en garde contre les promesses non tenues. Certains cabinets ont mis en place des temps partiels mais cela n'a pas toujours été un succès. Même si les gens travaillent à quatre cinquièmes, ils doivent venir le cinquième jour si le client le demande ou finissent à deux heures du matin pendant les quatre jours ! Les métiers où le client est roi se prêtent mal à ce type d'organisation.

Spécificité des motivations ?

Int. : *Les motivations comme l'intérêt du travail sont partagées par tous ceux qui travaillent en entreprise. Quelles sont les motivations spécifiques des consultants ?*

J.-M. V. : Il est clair que l'on retrouve dans le conseil des motivations identiques à celles d'autres secteurs économiques, mais je crois qu'offrir une diversité des missions, la possibilité de travailler à un haut niveau hiérarchique et des carrières accélérées distinguent le conseil des autres métiers.

Int. : *Dans la pratique, il n'est pas certain qu'il y ait davantage de diversité pour un consultant que pour quelqu'un qui travaille dans l'industrie. Aujourd'hui, les plus grands cabinets de conseil appliquent des process industriels, et ceux-ci ne présentent aucune originalité. C'est en cela que les petites structures se différencient des grandes en proposant du sur-mesure, des enquêtes de terrain, et en offrant une réelle diversité des missions.*

J.-M. V. : Je reconnais volontiers la taylorisation du métier. Cependant, il faut distinguer les différents types de conseil. Dans les plus grands cabinets, les mirages sont nombreux.

Int. : *Les grands cabinets gardent un atout indéniable pour se fabriquer un bon CV rapidement. La plupart des jeunes qui entrent dans un Big Five n'ont aucunement l'intention d'y rester et d'en devenir partner. Quel est le taux de rotation dans ces cabinets ?*

J.-M. V. : 30 % l'année dernière, 25 % cette année, soit la moyenne du secteur, mais il y a des disparités entre les cabinets selon la qualité d'un manager ou les rumeurs de fusions qui créent de l'insécurité pour une population qui la supporte mal.

Int. : *La valise méthodologique dans les grosses structures de conseil est aussi une image que l'on propage.*

J.-M. V. : Les *Big Five* sont de grandes nébuleuses dans lesquelles on peut effectivement rencontrer des consultants qui restent trois ans chez EDF pour y développer un système et d'autres qui passent rapidement d'une mission de stratégie à une autre. Le traitement réservé au consultant n'est d'ailleurs pas indépendant du prestige de son diplôme.

Devenir partner ?

Int. : *On assiste à une réfection du système des partners, dans la mesure où les cabinets sont rachetés par des sociétés extérieures. Les candidats sont-ils sensibles à ces aspects ou les stock-options ont-elles balayé cette motivation ?*

J.-M. V. : Les stock-options s'apparentent aux emprunts russes. Certains cabinets en ayant promis ont des difficultés à les livrer. L'accès au *partnership* n'est pas une motivation pour les jeunes diplômés pour qui la perspective est lointaine, mais c'est toujours important pour les gens expérimentés.

Int. : *Y a-t-il des femmes partners dans les grands cabinets ?*

J.-M. V. : Elles sont très rares. Les *partners* d'aujourd'hui sont entrés dans le métier voilà dix ou quinze ans, à un moment où encore peu de femmes choisissaient cette voie. Les lourdes contraintes du métier sont plus difficiles à endurer par les femmes du fait des enfants notamment, mais des exceptions existent, fort heureusement.

Des consultantes et des seniors

Int. : *Dans des sociétés réunissant des consultants travaillant en libéral, on observe au contraire à peu près la moitié de femmes, souvent jeunes, qui apprécient de pouvoir concilier vie personnelle et professionnelle, et beaucoup de seniors. En recrutez-vous ?*

J.-M. V. : Dans un cabinet aujourd'hui, les associés ont entre trente et quarante-cinq ans et tous les autres sont plus jeunes. La pyramide des âges n'est pas favorable aux seniors. Ceux qui sont déjà associés dans un cabinet n'en bougent guère. Ceux qui se trouvent sur le marché

sont des seniors avec vingt-cinq ans d'expérience et des compétences, mais très décalés par rapport au modèle des grands cabinets.

Int. : *Pourquoi cette prime au consultant de vingt-cinq ans ? Un bon consultant est avant tout quelqu'un qui a de l'expérience... D'ailleurs, à côté de l'armada des grands cabinets, existe une nébuleuse de consultants individuels : anciens cadres licenciés après quarante-cinq ans, X-Ponts qui ne supportent pas l'idée d'être à la retraite après soixante ans, etc.*

J.-M. V. : Le profil du bon consultant dépend des missions. Un client peut chercher des seniors comme conseillers pour éclairer sa stratégie, un directeur informatique qui met en place un nouveau logiciel de gestion cherche, lui, des "paramètres" de vingt-cinq ans.

De l'industrie vers le conseil

Int. : *Les cabinets disent souvent qu'une bonne recrue est quelqu'un qui a passé environ quatre ans dans l'industrie. Recrutez-vous ce genre de profil ?*

J.-M. V. : Cela répond aux besoins des clients. Par exemple, l'audit recrute beaucoup d'anciens contrôleurs de gestion qui identifient vite les points clés de contrôle et savent où chercher l'information. La stratégie recrute également des gens qui connaissent déjà intimement un secteur par une expérience de type directeur d'usine. Cependant, le risque associé à ce genre de transfert est élevé. Les candidats restent peu nombreux. Ce sont par exemple des directeurs d'usine dans la trentaine qui passent quelques années dans le conseil puis reviennent dans l'industrie comme managers de division.

Int. : *Pour un client, la crédibilité du consultant vient-elle de la jeunesse et de la maîtrise des techniques nouvelles, ou de l'expérience et des risques assumés au cours d'une carrière ?*

J.-M. V. : Dans les métiers complexes, les missions en stratégie requièrent au moins l'expertise d'un manager qui connaît les concurrents, sinon le client passe son temps à expliquer les spécificités de son secteur. Mais le manager peut s'adjoindre des jeunes.

Int. : *Quand j'achète du conseil, je n'achète pas l'image d'un grand cabinet mais un produit.*

J.-M. V. : Parmi les motivations figurent bien souvent la nécessité de convaincre un directeur de la pertinence de telle ou telle orientation stratégique. Dès lors, la signature peut avoir son importance.

Int. : *La signature prestigieuse est une condition de crédibilité, mais les grands cabinets coexistent souvent avec une multitude de petits consultants qui ont su faire leur place.*

Développer le sentiment d'appartenance

Int. : *Comment développer un sentiment d'appartenance quand les consultants passent l'essentiel de leur temps chez les clients et doivent réserver un bureau minuscule lorsqu'ils veulent travailler au siège ?*

J.-M. V. : On commence à revenir de cette formule de bureaux virtuels. Dans une société d'anciens de Bossard, les collaborateurs ont été invités à s'investir dans le cabinet. L'un d'eux a eu pour mission de décorer le cabinet, avec un budget lui permettant d'acquérir quelques œuvres d'art moderne. Un autre s'est occupé du site internet, un autre du recrutement, etc. Le processus de recrutement comprend un grand oral sur une expertise du candidat ou une mission qu'il a menée. Les consultants se retrouvent régulièrement dans les locaux du cabinet pour présenter l'avancement de leur mission en mettant l'accent sur les apprentissages transférables à d'autres missions. Ces échanges permettent de constater des affinités pour favoriser le *staffing* des prochaines missions et de déceler des potentiels commerciaux.

Vision prospective

Int. : *Dans votre exposé, ont été alternativement évoqués la forte pénurie de l'année dernière et un sensible retournement de conjoncture avec des perspectives de diminution de salaires et de gel des embauches. Quelles sont vos prévisions pour la période à venir ?*

J.-M. V. : L'année 2000 a été marquée par de forts recrutements pour compenser les départs vers la nouvelle économie et le monde financier. Aujourd'hui, nous sommes dans une période attentiste du fait de nombreuses incertitudes mais le marché devrait rester soutenu.

Présentation de l'orateur :

Jean-Marie Verdier : diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Rennes et titulaire du DESS franco-américain d'affaires internationales de l'IAE de Basse-Normandie ; il a débuté sa carrière dans le conseil aux États-Unis où il a accompagné des clients français dans leur développement outre-Atlantique. De retour en France, il a rejoint le cabinet de conseil en recrutement Michael Page où il s'est spécialisé sur les métiers du conseil en stratégie, management et nouvelles technologies.

Diffusion octobre 2001