

Le conseil en management : un secteur « école » ?

Yannick Fondeur (*) et Catherine Sauviat (*)

Souvent perçu comme une « super école de formation », une « sorte de 3^{ème} cycle opérationnel », le secteur recrute presque exclusivement parmi l'élite des grandes écoles. Formés à des compétences multiformes lors de missions extrêmement diverses, les consultants, dont l'âge moyen dépasse rarement trente ans, y trouvent des perspectives de mobilité et de rémunération exceptionnelles, rarement linéaires. Le modèle, qui s'appuie sur une forte culture de la performance, ne relève pas du modèle standard des relations salariales et constitue un type de marché professionnel singulier. L'existence d'une forte professionnalité très sélective, reposant sur le principe du « up or out », l'absence de profession organisée ou de régulation collective, ont laissé la place à des règles informelles qu'on ne peut pas assimiler aux règles du marché interne ou du marché professionnel. Les auteurs avancent la notion de marché de compétences ; ils se demandent si ce modèle n'a pas déjà fait école dans les grandes entreprises et pour une partie de l'encadrement.

L'analyse des profils des salariés et des normes d'emploi en vigueur au sein des grandes sociétés de conseil en management (1), celles qui façonnent le modèle professionnel, donne à penser que ce secteur constitue l'un des lieux privilégiés du développement de relations salariales atypiques. Celles-ci ne s'expriment pas tant au niveau du statut du salarié, peu dérogatoire par rapport à celui des autres secteurs, que dans une forme d'articulation mobilité-compétences qui confère à ces professionnels un réel pouvoir de négociation individuel et leur permet d'être les architectes de leur propre carrière, de façon limitée à l'intérieur du secteur et de façon beaucoup plus large dans d'autres secteurs de l'économie. En cela, il constitue un type de marché professionnel singulier, non seulement distinct de celui formalisé par l'analyse institutionnaliste classique des marchés du travail mais en tant qu'il fait fonction de secteur « école » et délimite en conséquence un espace de mobilité beaucoup plus large que celui des marchés professionnels traditionnels.

Un débouché attractif pour les jeunes diplômés des « grandes écoles »

Le secteur du conseil est massivement recruteur de jeunes diplômés. Mais les grandes sociétés de conseil ne recrutent pas n'importe quel diplômé : il s'agit essentiellement en France de jeunes, comme l'a souligné M. BERRY (1991) sous la forme d'un paradoxe, avec cette particularité qu'ils sont tous issus des grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce. L'embauche se fait très souvent dès la sortie de la formation initiale, parfois également après quelques années d'expérience en entreprise. Aussi l'âge moyen des consultants au sein des grandes sociétés de conseil ne dépasse-t-il pas en général 30 ans.

Les sociétés issues des grands réseaux d'audit et de conseil, connues sous le nom de *Big Five* (2), privilégient plutôt l'embauche de débutants lors du

(*) IRES – 16, boulevard du Mont d'Est – 93192 NOISY LE GRAND.

(1) Cet article est issu d'une recherche financée par le ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité (Dares). Elle est principalement fondée sur une série d'entretiens réalisés auprès de salariés des grandes sociétés de conseil occupant une diversité de positions en leur sein (juniors, seniors et associés-dirigeants), cf. FONDEUR et SAUVIAT (2002).

(2) Elles ont été réduites aux *Big Four* depuis la disparition du réseau Andersen (Accenture, PricewaterhouseCoopers, Cap Gemini Ernst & Young et Deloitte Touch Tohmatsu), mais nous continuerons d'utiliser le terme *Big Five* au cours du texte, qui était le terme en usage au moment des entretiens.

recrutement. Cette caractéristique est liée au type de missions effectuées : leur activité est orientée principalement vers la conception de solutions pour leurs clients (business solutions), qui passent par un accompagnement dans la transformation des processus, des fonctions et des systèmes d'information de l'entreprise. Elle exige en conséquence la mobilisation d'équipes de taille importante, aux compétences variées et aux profils interchangeable. Les sociétés de conseil en stratégie (3) ont tendance au contraire à embaucher de façon dominante des jeunes déjà expérimentés, ayant une valeur ajoutée et apportant savoir-faire, expertise et crédibilité à l'entreprise. Leur taux de facturation est plus élevé que celui des *Big Five*. Revendiquant un statut de « généraliste » et une approche globale des problèmes de l'entreprise, ces sociétés de conseil s'adressent exclusivement aux directions générales des grands groupes multinationaux.

En France, le métier de consultant est donc réservé à l'élite des grandes écoles. Cela vaut particulièrement pour les sociétés de conseil en stratégie qui ne recrutent que des profils très « haut de gamme » en termes de formation initiale : soit des jeunes débutants diplômés non seulement des meilleures écoles d'ingénieur (Polytechnique, les Mines) ou de commerce (HEC, Essec) mais dotés également d'un MBA, acquis de préférence aux États-Unis, et dans les universités les plus réputées ; soit des professionnels ayant quatre à dix ans d'expérience hors du conseil, munis d'un MBA ou pas, mais en tout état de cause diplômés des grandes écoles. Dans le cas des *Big Five*, l'éventail des recrutements est plus large en termes de profils : elles piochent à la fois dans des écoles moins prestigieuses et au sein des universités. C'est que leur volume d'embauche est plus élevé que celui des sociétés de conseil en stratégie et qu'elles couvrent un spectre plus large d'interventions et de secteurs. Ce recrutement élitiste est l'assurance pour les entreprises de conseil qui vendent d'abord des compétences d'avoir des professionnels ayant bénéficié d'une solide formation de base, et dotés d'une capacité de travail soutenue. Les diplômés jouent ici l'effet de signalement nécessaire (SPENCE, 1973) : ils renseignent non seulement sur les connaissances supposées acquises du jeune consultant mais aussi sur sa capacité à se

soumettre aux épreuves. C'est pourquoi l'âge est un critère déterminant d'embauche : il faut non seulement avoir des têtes bien faites, mais aussi des individus capables de supporter un rythme de travail soutenu, de donner des coups d'accélérateur sans compter son temps quand c'est nécessaire (4).

On a donc affaire dès le départ à une population de consultants d'âge très homogène (à la sortie de l'école, ces jeunes ont entre 23 et 25 ans), issue du même moule, ayant les mêmes coutumes, partageant la même culture (méritocratique), les mêmes valeurs. Pour les jeunes diplômés, le conseil est un peu comme une super école de formation, une sorte de troisième cycle opérationnel prolongeant en quelque sorte leur scolarité post-secondaire et venant apporter une valeur ajoutée à leur diplôme ; l'ambiance méritocratique, studieuse et formellement sympathique (tout le monde se tutoie, participe aux activités festives, culturelles ou sportives organisées par l'entreprise) qui y règne rappelle à de nombreux égards l'ambiance des « classes prépa » et « l'esprit de promotion » dans lesquels ils ont baigné une partie de leur scolarité. L'homogénéité des recrutements (formation, âge, voire origines sociales) prolonge le cocon que constituent les écoles de formation des élites en France et entretient chez ces derniers un sentiment d'entente mutuelle et de confort matériel et moral.

Pour la majorité d'entre eux, le conseil est un poste privilégié d'observation, qui leur donne la possibilité sur chaque mission de tester en permanence leur valeur sur le marché du travail, sans avoir à faire effectivement acte de candidature (GANTENBEIN, 1993). C'est également une formation accélérée au monde de l'entreprise, permettant de différer et d'optimiser les choix d'entrée dans un métier ou dans un secteur. Un jeune diplômé choisit rarement d'emblée le secteur du conseil pour y faire carrière. Cette décision est au contraire très souvent explicitée comme un déni de choix. Il correspond au désir du jeune diplômé de se placer dans une position d'attente et d'observation, dans un secteur qui a l'avantage d'offrir une variété très grande d'expériences (domaines et secteurs d'intervention) par rapport à une entreprise classique. Un peu à la manière d'un bac scientifique ou d'une « classe prépa » qui laissent la porte ouverte au maximum

(3) Parmi les plus connues, on trouve MCKINSEY, Boston Consulting Group, etc.

(4) Les journées de 10 heures, voire 12 heures ou les semaines de 50h sont le lot commun des salariés du conseil. Et la pression est forte pour que le travail soit fait dans les temps, quel que soit l'effort demandé aux jeunes consultants, à charge pour eux de gérer leur temps dans le cadre de cette obligation de résultat. Cet engagement du consultant, caractérisé par un important investissement personnel et une grande disponibilité, est aussi la contrepartie d'un réel intérêt au travail et de la conscience d'accumuler des compétences qui seront valorisables en interne comme en externe.

de perspectives et de choix d'orientation sur le « marché des études ». Le secteur du conseil est d'abord conçu par les jeunes diplômés comme une filière d'apprentissage particulièrement performante (acquisition rapide de compétences dans plusieurs métiers et plusieurs secteurs), dont le retour sur investissement est en quelque sorte garanti.

Entretien, consultante dans un cabinet de stratégie : « ...le conseil c'est en fait un non-choix, c'est le secteur qui ouvrait le plus de perspectives, c'est un environnement proche du milieu scolaire, ça permet d'acquérir très rapidement des méthodes de travail, on est très encadré, c'est un parcours initiatique rapide où on apprend beaucoup. »

Dans certains cas, il peut même servir à rattraper sur le marché du travail un parcours scolaire un peu « raté » sur le « marché des études », pour des jeunes issus de petites écoles d'ingénieur ou de commerce (HENRY, 1993). C'est le cas notamment de ce consultant, diplômé d'une école informatique au départ, qui se sert du conseil pour combler le handicap de n'avoir pas eu accès à une grande école, se mettant par là même au diapason de ses affinités et de ses ambitions sociales.

Entretien, « principal » dans un cabinet en stratégie en formation à l'Insead : « ...quand j'étais ... informaticien (soupir), j'étais assis dans un bureau au 3^{ème} sous-sol avec des types avec des T-shirts métallica mal rasés et qui ne parlaient que de patchs, de filles et de foot. Et ça c'était mon quotidien, [...] donc j'aimais pas ce que je faisais parce qu'on était très mal considéré et j'étais mal à l'aise auprès de mes concurrents, de mes collègues, je suis né au Chili, j'ai grandi en Asie, j'ai visité cinquante pays, je parle cinq langues, je sais pas ... mon père était à l'ONU, ancien politicien chilien, enfin ... c'est pas mon monde et j'étais vraiment une exception dans cet univers alors qu'ici [à l'Insead], je suis vraiment un citoyen lambda parce que tout le monde parle cinq langues, tout le monde a vécu partout, je voulais vraiment plus faire ça mais j'aimais bien l'informatique, j'aime bien les réseaux, Internet, le potentiel autour de cela et donc le moyen que j'ai trouvé pour me sortir de ça, c'est le conseil en informatique et puis le conseil en management autour des systèmes d'information, le e-business, le conseil en stratégie, comment transformer une entreprise bien sûr [...] j'ai des offres

dans le conseil. Le MBA en principe sauf en France (soupir) gomme votre passé, vous avez le droit de tout refaire, vous pouvez tout essayer ... pas en France. [...] En France, si vous avez pas fait l'X ou l'ENA ou Sciences Po ... vous avez même pas la chance d'essayer ... la France, c'est terrible pour ça ... donc bah je discute avec MCKINSEY, avec leur bureau de technologie à Paris, le BTO [Business Technology Office] ... je suis en entretien avec eux en ce moment mais ... idéalement moi je serais pas allé au BTO, mais bon au moins au BTO je peux apporter quelque chose et pas recommencer le dernier de l'échelle [...] Je sais pas si j'ai envie d'y aller, à la fois parce que j'ai la trouille, tiens, ils vont encore me dire que j'ai pas fait Polytechnique. »

L'entrée dans une société de conseil autorise en outre l'accès au « sérail », c'est-à-dire la possibilité en début de carrière de côtoyer des interlocuteurs de haut niveau et d'avoir à traiter de problèmes de politique générale d'entreprise. D'où l'importance et l'accent mis sur la formation pluridisciplinaire du consultant, qui favorise une meilleure vue d'ensemble d'un problème organisationnel et de toutes ses dimensions. En outre, les salaires y sont plutôt plus élevés qu'ailleurs à profil équivalent (5) et la progression salariale plus rapide (doublement du salaire tous les cinq ans en moyenne).

Entretien, manager dans un des Big Five : « ...je suis rentré à 180 (KF brut), je suis passé à 200 l'année d'après, à 280. Quand je suis passé d'Andersen Consulting [rebaptisé Accenture depuis] à Andersen, je suis passé de 280 à 320, puis de 320 à 350 et là cette année, je suis passé de 350 à 400. Hors 20 % (de variable). Les 20 % sont en plus des 400. En fait, le principe c'est qu'au sein d'un niveau, t'as une croissance linéaire, et au passage d'un niveau, t'as un saut de palier. Chez AC, le palier c'était de passer de 200 à 280 d'assistant à senior. Et au sein de senior, je suis passé de 280 à 350 sur une période de 3 ans et manager de 350 à 400 en un an. »

L'ambiance intellectuelle y est enfin très supérieure également à ce qu'offrirait une entreprise classique dont le recrutement est nettement plus hétérogène.

(5) Le différentiel de salaire entre une entreprise de conseil et une entreprise classique serait de l'ordre de 30 %, d'après plusieurs de nos interlocuteurs.

Un système de promotion très codifié, mais un espace de promotion réduit

Chaque entreprise de conseil dispose d'une grille de carrière hiérarchique mise au point en interne. Cette grille est jalonnée d'étapes à franchir depuis la base jusqu'au sommet : le premier grade est celui de consultant débutant, le niveau le plus élevé correspond à celui d'associé ou de vice-président selon que les entreprises sont organisées juridiquement en sociétés de personnes ou de capitaux. Pour parvenir au sommet de la pyramide d'un cabinet de conseil en y faisant toute sa carrière en interne, il faut au minimum entre 10 et 12 ans, voire 15 selon les entreprises. Un jeune diplômé entre dans une société de conseil au niveau de base en tant que junior ou assistant, selon les cas. Au bout d'une période de quelques années d'apprentissage dans la société (2 à 3 ans en général), il devient consultant confirmé. Cette période d'apprentissage est consacrée à la construction de sa boîte à outils ; au cours de ses différentes missions, le jeune consultant va s'efforcer de croiser ses interventions dans plusieurs domaines (stratégie, organisation, opérations) et plusieurs secteurs (métiers du client). A la suite d'une nouvelle période de 2 à 5 ans, il passe manager avec des responsabilités de gestion d'une équipe ; il se sera plus ou moins spécialisé dans un secteur. Puis il deviendra 3 ou 4 ans plus tard associé, s'il a su approfondir la relation avec des clients et s'il est capable d'aider au développement et à l'apprentissage des autres consultants. Il pourra alors être coopté par les autres associés, dont la vocation est d'avoir des responsabilités managériales au sein de la société.

Ce parcours professionnel type n'est cependant pas le cheminement le plus courant dans les entreprises de conseil. Il reste même l'exception. Les carrières des consultants sont en effet loin d'être linéaires et de se résumer à la montée progressive des échelons verticaux ainsi décrits. Si les carrières sont bien balisées, les chemins parcourus sont souvent plus tortueux. La capacité et/ou le goût de faire carrière en interne ne sont dévolus qu'à une minorité de professionnels. Ceux-là gravissent dans un laps de temps relativement long les différents échelons au mérite individuel, jusqu'au rang envié d'associé, non sans avoir multiplié les expériences et très souvent tourné dans plusieurs bureaux, y compris à l'étranger.

Les structures de conseil sont de forme pyramidale : elles sont dotées d'une assise large qui constitue le vivier des jeunes consultants et d'un sommet

beaucoup plus resserré, composé de quelques associés triés sur le volet. Cette division du travail entre les associés et les consultants joue un rôle décisif dans l'équilibre économique de l'entreprise de conseil. Les associés, facturés au prix fort, s'occupent en permanence de trouver des contrats et de démarrer de nouveaux projets en cherchant à fidéliser une clientèle à travers la culture d'un réseau personnel de contacts et de relations (relations personnelles, relations d'écoles, relations sociales, etc.). Ils ont également à charge d'encadrer les jeunes consultants, de les évaluer, ou bien encore de paraître dans les colloques, d'organiser des séminaires, etc. Mais ce sont les consultants qui mettent en œuvre et réalisent la mission proprement dite (collecte des informations, interviews, mise en forme, etc.), encadrés par un niveau intermédiaire composé de managers ou de chefs de projet. Ces derniers pilotent en général le projet sur le terrain, décident de la problématique de la mission, sont responsables de l'approche privilégiée, des équipes mobilisées, des délais et des coûts. Si bien que le taux de charge des jeunes consultants, c'est-à-dire le temps passé et facturé au client (moins cher que l'associé), est maximal tandis qu'il diminue à mesure que la pyramide se rétrécit, évoluant de façon inversement proportionnelle à l'échelon hiérarchique franchi. Ce faisant, le laps de temps laissé disponible qui s'accroît en même temps que la progression dans la grille est utilisé à développer les relations commerciales.

Entretien, « principal » dans un cabinet en stratégie en formation à l'Insead : « *...le taux de charge, c'est l'occupation du consultant, c'est le moyen de production. Un consultant est censé être utilisé à 95 % de son temps, [...] parce que c'est une ressource qui coûte cher [...] les 5 % restant, c'est sa formation et puis les maladies éventuelles ... donc le pauvre consultant au début, c'est vraiment des bizutages méchants, il court et il a intérêt à trouver un manager sympa qui veut bien le prendre sur un projet parce que s'il est on the beach [entre deux missions] avant que le projet arrive, c'est pas bon pour lui. Ensuite ça descend, un associé, c'est 40 %, un manager c'est dans les 60 % et un senior consultant 80 % et donc le temps qu'on laisse disponible, c'est justement pour développer la relation commerciale. Donc le manager a le temps d'aller à des présentations, à des conférences, à aller passer du temps avec le client, à aller taper un golf avec le client de temps en temps et se dire tiens voilà, c'est fait exprès. »*

La plupart des jeunes diplômés entrant dans une entreprise de conseil y fourbissent leurs premières armes durant quelques années qui représentent une

sorte de période d'essai, un round d'observation valant tant pour le consultant que pour son employeur. C'est au terme de ce cycle de 2 à 3 ans que se constatent les premières et aussi les plus grosses vagues de départs. La situation la plus fréquente concerne le cas des jeunes consultants qui saisissent une opportunité chez un client, lequel les aura sollicités pour occuper un poste de responsabilité dans l'entreprise après les avoir vus à l'œuvre et les avoir testés *in situ* au cours d'une mission. La mobilité externe s'observe ensuite à un niveau plus élevé, mais elle y est plus limitée : il arrive que des seniors consultants cherchent à approfondir une expérience métier ou fonctionnelle chez un client (nécessairement un grand compte), pour revenir dans le conseil au rang de manager. À partir de là, soit il leur est possible de grimper en interne et ces parcours peuvent alors les conduire au rang d'associé ; soit ils ne parviennent pas à être nommés associés au bout de plusieurs années et sont tentés de se sortir de cette impasse en cherchant à quitter la société de conseil pour une autre ou encore à faire le saut en entreprise, plus difficile à réaliser à cause des différentiels de salaire et des pertes potentielles que cela représente pour le partant. Il reste relativement rare d'être propulsé associé en venant de l'extérieur, sauf cas de fusion entre deux cabinets. Finalement, la mobilité externe et le taux de rotation de la main-d'œuvre observés sont inversement proportionnels à l'échelon hiérarchique atteint au sein de l'entreprise de conseil : il est évident que plus on progresse dans la hiérarchie et moins on a intérêt à partir.

Entretien, consultant dans un des *Big Five* : « ...plus les gens montent, plus ils se disent qu'ils ne sont pas restés pour rien. Donc ils se disent : " si je pars maintenant, le temps que j'ai passé est du temps perdu parce que je n'aurai pas atteint mon grade, donc j'ai plus intérêt à rester. " Et plus vous êtes jeune, plus vous vous dites : " encore dix ans à attendre ça, alors que, dans le même temps, peut-être que je peux aller plus vite ailleurs " [...] Il y a aussi une grosse différence de *turn-over* entre les juniors, seniors, Managers et Associates. Plus on monte, plus il y a un taux de sédentarité qui est important. Par contre, plus on monte, plus les départs s'expliquent de la même façon. C'est-à-dire que le Manager qui est resté dix ans chez X et qui ne passe pas Partner, il s'en va. Il en a ras-le-bol, des gens qu'il a encadrés sont passés Partner avant lui... Ça arrive ! »

Au total, la rotation de la main-d'œuvre se fait à un rythme élevé dans le secteur, entre 15 et 20 % par an en moyenne dans les périodes de bonne conjoncture. C'est pourquoi la norme d'embauche

du contrat à durée indéterminée qui y prévaut n'est pas une contrainte forte pour l'employeur. Chaque étape doit nécessairement être franchie à un rythme donné par le consultant, et correspondre à l'acquisition d'un niveau de compétences déterminé. La règle du « *up or out* » y gouverne la gestion des ressources humaines, fondée sur la culture de la performance à tous les niveaux. Soit les supérieurs hiérarchiques (managers, chefs de projet) considèrent que le consultant a le profil et les compétences pour progresser dans la grille, soit ils considèrent au contraire qu'il ne correspond pas aux critères exigés en interne, qu'il n'est pas fait pour ce métier et qu'il doit en sortir. Un consultant qui n'est pas apprécié et qu'on ne souhaite pas garder est poussé de manière plus ou moins « *soft* » vers la sortie : on ne le promouvra pas, on ne lui donnera pas d'augmentation, on l'affectera à des missions peu intéressantes, éloignées de son domicile, etc. Il pourra donc difficilement résister moralement au sein d'un univers très concurrentiel et très méritocratique, où ses performances sont toujours mises en regard avec celles des autres et où seuls les « *meilleurs* », c'est-à-dire ceux qui ont les « *dispositions* », sont en mesure de progresser.

Entretien, dirigeant d'une entreprise de conseil : « ...au bout de six mois, au bout d'un an, on voit s'ils sont faits pour le métier ou pas. Et s'ils ne sont pas faits pour le métier, on les lourde ! C'est extrêmement facile parce que les gens sont très fortement augmentés dans les premières années et, comme vous avez ... une évaluation deux fois par an, le gars - parce qu'on les suit pas à pas - qui ne marche pas bien dans le conseil, il a tout intérêt à sortir du conseil tout de suite ! En tout cas de la boîte tout de suite ! C'est ce qui se passe. »

Cette pression au départ est d'autant plus facilement acceptée que l'expérience est le plus souvent vécue sur le mode d'un échec personnel, tant les compétences sont indissociablement mêlées aux qualités de la personne, à la personnalité même de l'individu et ne sont pas séparables des propriétés de sa force de travail.

Ce processus de sélection des « *meilleurs* » ne saurait s'opérer sans la mise en place, comme on l'a vu, d'un système de recrutement très sélectif mais également de procédures d'évaluation individuelle extrêmement élaborées. Les futures recrues, approchées directement sur les campus des écoles ou sélectionnées préalablement par un cabinet de recrutement à partir de candidatures spontanées, plus rarement par annonce dans la presse, ou bien encore embauchées à l'issue d'un stage, passent plusieurs entretiens et peuvent voir jusqu'à une

dizaine de responsables en interne avant d'être définitivement cooptées. Ce sont en général les consultants, à différents niveaux, qui font passer les entretiens. Il n'y a pas véritablement de directeur des ressources humaines dans les entreprises de conseil. La fonction est prise en charge collectivement par les professionnels et pour partie externalisée. Mais le choix est en général toujours validé par un associé.

Une fois intégrée l'entreprise de conseil, le consultant fait l'objet d'une évaluation fréquente par son supérieur hiérarchique (le manager pour le junior ou le senior et l'associé pour le manager), entre deux et quatre fois par an selon les entreprises. Il est également évalué par celui-ci à la fin de chaque mission, sur la base d'objectifs à atteindre prédéfinis. Il est de surcroît suivi par un tuteur tout au long de sa carrière, qui a pour charge de le conseiller et de l'orienter. Le jeune consultant est ainsi soumis à un contrôle serré de son travail et à une pression permanente pour améliorer ses performances, à partir d'une appréciation établie par écrit et très détaillée de ses points forts et de ses points faibles. Les critères de performances exigés sont propres à chaque entreprise de conseil : ils concernent en général l'aptitude du consultant à collecter les données, à résoudre les problèmes, ainsi que sa capacité à communiquer avec le client comme avec les membres de son équipe, y compris ses supérieurs hiérarchiques. Cette évaluation fait toujours l'objet d'une discussion avec l'intéressé ; elle permet de comparer les performances des consultants entre eux et entretient de fait un climat de compétition interne puisque l'aboutissement de l'évaluation, c'est la promotion et le niveau de salaire, c'est-à-dire la plus ou moins rapide progression dans la grille, ou un départ provoqué. L'évaluation détermine également aux niveaux supérieurs (à partir de manager, chef de projet) l'attribution des bonus : cette partie variable du salaire se situe en général entre 20 % et 50 %, voire plus selon les échelons hiérarchiques.

Des compétences multifformes, acquises principalement au cours des missions

Il n'existe pas de formation spécifique au conseil, pas de véritable filière verticale de formation. De ce point de vue, l'organisation patronale, Syntec Management, ne joue aucun rôle : elle n'est de

toute façon que faiblement représentative puisque les prestigieuses sociétés de conseil en stratégie n'y sont pas adhérentes. De fait, la formation au conseil est prise en charge par l'entreprise elle-même. Elle est essentielle à l'acquisition des compétences du consultant, devient effective dès l'embauche, que le consultant soit débutant ou expérimenté, et se matérialise tout au long de sa carrière dans l'entreprise. Elle porte donc fortement les marques de l'entreprise. Elle est faite de formations *ad hoc* et d'une formation sur le tas, à partir comme nous l'avons signalé d'une éducation de base du meilleur niveau délivrée par le système très élitiste des grandes écoles. Cette formation représente d'ailleurs un coût non négligeable pour l'entreprise de conseil mais il est « récupéré » très vite du fait d'une tarification élevée au client (6). D'autre part, la gestion très soignée d'un vivier d'anciens (les alumni) permet à l'entreprise de générer des opportunités d'affaire : chaque ex-consultant parti chez un client est en effet un prescripteur de conseil en puissance ; la prise en charge de sa formation par l'entreprise n'est donc pas un investissement de pure perte pour l'employeur.

A peine entrés dans l'entreprise de conseil, les apprentis consultants sont immédiatement pris en charge mais cette insertion professionnelle procède d'un accompagnement individuel, personnalisé. Dans le secteur du conseil, on gère des individus plutôt que des masses.

Entretien, dirigeant d'une entreprise de conseil : « ...il [le jeune consultant] rentre et on considère qu'il ne sait rien. On lui apprend à travailler, on lui apprend à discuter avec les gens, on lui apprend à se tenir en réunion ... On élève les jeunes, on accueille les jeunes comme si c'était un nouveau-né dans une famille ! On le pouponne, même si on sait qu'il y en a 90 % qui vont repartir. »

Chaque nouvel entrant se voit, comme il a été dit, affecter un tuteur (ou un mentor), chargé de le conseiller dans le choix des missions, dans sa « carrière », et qui intervient en cas de crise. Il est également soumis à des formations « maison » très formalisées et très codifiées, propres à chaque entreprise et fondées sur l'apprentissage des méthodes, du langage, de la culture et des valeurs. Ce cycle de formation « initiale », parfois assez lourd, a des vertus intégratrices très fortes : le *start group* ou la promotion d'appartenance forge des liens pérennes entre jeunes consultants de tous les pays et

(6) Dans le conseil, la facturation représente entre deux fois et demi et trois fois le coût d'un consultant en moyenne.

d'une même classe d'âge dans les grands réseaux internationaux. Par la suite, des formations sont dispensées aux différents niveaux. Elles portent moins sur les outils internes acquis en général assez rapidement que sur la capacité de négocier, de communiquer, d'animer des réunions, de gérer des conflits. Elles touchent davantage au comportement, au « savoir-être » qu'au savoir-faire proprement dit. Ces formations sont dispensées par les pairs en interne mais aussi par des personnes extérieures, des professeurs de *Business School* par exemple, auxquels viennent s'ajouter des séminaires internes, dans lesquels chacun apporte son expérience. Ces rencontres, formelles ou informelles, permettent une circulation de l'information sur un sujet et une transmission des connaissances en vue d'une capitalisation collective et d'une mise en réseau des connaissances et des expériences. La contribution à ces séminaires est également valorisée et intervient dans l'évaluation du consultant.

Entretien, consultante dans un cabinet de stratégie : « ...ça commence par une formation dans l'équipe, c'est l'ambiance du conseil, on vous apprend [en permanence] ... Il y a des formations qui sont dispensées à différents niveaux d'ancienneté [...] Après, il y a des formations qui sont plus ponctuelles, qui ne sont pas des formations au sens " je vais vous apprendre quelque chose de technique ", mais plutôt " je vais vous donner une information sur un sujet ". ça a lieu deux ou trois fois par an [...] c'est organisé bureau par bureau et c'est les consultants qui enseignent aux consultants, c'est un principe que le conseil aime beaucoup, chez X, c'est assez décliné. L'idée, c'est une journée avec un thème qui va être choisi, par exemple le marketing, et puis il va y avoir des conférences qui vont s'enchaîner toute la journée et, généralement l'après-midi, il va y avoir une partie de l'après-midi organisée en petites sessions. Vous choisissez le sujet qui vous intéresse le plus et il y a une présentation. Après, ça devient assez interactif, les gens sont invités à poser des questions, à participer. L'idée, c'est plus : " Je vous transmets des connaissances que j'ai acquises sur mon dernier projet ou un projet marquant " [...] Les gens sont promus rapidement. Concrètement ce sont des gens qui ont de bonnes évaluations mais c'est des gens qui participent beaucoup à la vie du bureau. »

Mais le métier de consultant s'apprend surtout sur le tas, la plupart du temps en mission chez le client sous la tutelle d'un consultant plus expérimenté. C'est en effet au cours des missions que le consultant va apprendre, en interaction avec le client et encadré par son chef de projet, les mille et une ficelles du métier et aura ainsi accès à la

connaissance des « meilleures pratiques », aux modes opératoires et aux valeurs du métier. Les entreprises de conseil en stratégie n'hésitent pas à employer la métaphore du compagnonnage pour caractériser la relation d'apprentissage entre le consultant et son supérieur hiérarchique, insistant par là même sur l'aspect très artisanal du métier et sur le mode de transmission du savoir par les aînés (THUILLIEZ, 1986).

Entretien, consultante dans un cabinet de stratégie : « ...c'est un travail d'équipe, le conseil. On est rarement tout seul. Au début, on apprend surtout avec son Manager – le Manager, c'est la cheville ouvrière de l'équipe, c'est celui qui va gérer les gens du dessus et les gens d'en dessous. Lui, il va distribuer les tâches, il va dire : " un tel fait ci, un tel fait ça " et il va suivre les tâches. Avec un degré d'attention plus ou moins grand selon qu'on est expérimenté ou pas. Il va faire des points très réguliers avec un junior, il va le voir tous les jours, il va passer du temps avec lui et il va lui expliquer ce qu'il doit faire, le modèle... Il va beaucoup structurer les travaux qu'on apprend en faisant parce que, oui, forcément ! On a quelqu'un qui nous dit : " Tu dois faire ça, ça doit ressembler à ça et viens me montrer régulièrement ". »

Dans cette relation d'apprentissage, être affecté sur une mission (être « staffé » dans le jargon du métier) constitue une préoccupation permanente du consultant. C'est non seulement le signe qu'il est sollicité donc apprécié par ses managers, mais c'est aussi par ce biais qu'il va accroître ses compétences et donc son « employabilité », ce qui lui permettra éventuellement d'arbitrer entre plusieurs missions, bien qu'il soit rarement en position de pouvoir refuser une mission sur laquelle il est « staffé ». En même temps, employer les consultants est une préoccupation permanente des dirigeants car à l'instar de la plupart des services, le travail du consultant ne peut être stocké. Si le consultant est inemployé, il coûte à la société de conseil qui continue de verser son salaire sans pouvoir le « charger » à un client.

L'acquisition et la mise en œuvre des compétences dans le conseil se fait ainsi progressivement, au travers de la formation reçue et des missions accumulées. Ces compétences sont étroitement associées à la position occupée au sein de l'entreprise de conseil. Elles ne sont pas exigées en bloc et immédiatement. Au cours du parcours professionnel, certaines compétences seront plus valorisées que d'autres et elles comprennent de toute façon plusieurs dimensions. Une dimension comportementale qui repose sur des capacités de communi-

cation : elle consiste à savoir parler en public, écrire et structurer une présentation, délivrer un message pour « faire impact » sur le client, quel que soit le niveau d'interlocuteur qui peut être aussi bien situé au sommet de la hiérarchie de l'entreprise qu'à la base. Une dimension technique qui consiste en une boîte à outils qui peut s'acquérir très vite, mais également en un savoir spécialisé, une expertise qui vont s'accumuler au fur et à mesure de la spécialisation du consultant, fonctionnelle ou sectorielle, cette dernière supposant de bien connaître le métier du client : elle peut inclure les méthodologies maison, les cadres de travail, les *framework* utilisés par les consultants, compétences qui s'acquèrent grâce au compagnonnage et parfois également par des formations maison spécifiques. Une dimension managériale, qui se concrétise dans le fait de savoir gérer une équipe, de la dynamiser dans le but de mener à bien un projet. Cette compétence n'est pas exigée d'un junior, elle incombe au chef de projet ou au manager. Enfin, une dimension commerciale qui relève de la capacité à « séduire » les clients, à les fidéliser en essayant de « chaîner » les contrats, à « arrondir les angles » quand c'est nécessaire, dans des conditions où les limites entre le temps de la vie privée et celui de la vie professionnelle tendent de plus en plus à s'estomper. C'est aux associés (dans certains cas en partie aux managers) que revient cette tâche, ce qui leur confère en retour une position de pouvoir dans l'entreprise dont ils assurent par fonction essentielle la survie économique (GIRIN, 1981). Cette « compétence commerciale » relève d'abord de certaines « dispositions » propres à l'individu, à sa trajectoire familiale, scolaire, sociale.

Entretien, consultant dans un des *Big Five* : « ...la compétence du commercial... il y a quelques petits trucs, mais après... c'est des prédispositions, c'est un réseau... Plus vous faites partie des grands cercles, plus vous connaissez des politiques, plus vous connaissez de réseaux d'écoles... des clubs plus ou moins ouverts, plus ou moins publics... C'est un milieu très initié en même temps. Toutes les fraternités sont bonnes ! Mais plus on monte en niveau, moins la compétence est identifiable parce que plus elle tient à la compétence commerciale, plus elle tient à quelque chose d'indicible, de personnel, qui dépasse le caractère objectif du référentiel de procédures. »

Entretien, consultante dans un cabinet de stratégie : « ...quand on devient Partner, on a la pression des résultats commerciaux et on est là pour vendre. Ce n'est plus la même casquette, ce ne sont plus les mêmes outils et là votre vie privée et votre vie professionnelle se confondent parce que vous

êtes constamment en train de faire des mondanités à droite, à gauche, etc. Les clients vous appellent le week-end, vous allez jouer au golf mais avec toujours derrière la tête l'idée que vous allez peut-être vendre... Et ça, ce n'est pas mon truc, je n'ai pas envie de faire ça. Et je ne pense pas que j'ai le talent pour non plus ! Je crois que c'est un certain état d'esprit, ça demande énormément de sacrifices personnels. Il faut avoir l'ambition qui va avec pour que ce ne soit plus du sacrifice et je ne me suis jamais vue dans ce rôle-là. »

Ces deux extraits d'entretien indiquent, chacun à leur manière, que ce type de compétences est beaucoup moins transmissible que les autres, relevant d'une sorte de mélange intime entre dispositions sociales et dispositions professionnelles. Ceux qui ne les possèdent pas ne deviendront jamais associés, c'est-à-dire n'emprunteront jamais « la voie royale » du conseil. Ceux-là ont en général « choisi » ou choisiront de partir valoriser leurs compétences en entreprise dans un secteur déterminé, à moins qu'ils n'acceptent de rester confinés dans un rôle d'expert et d'être mis sur une voie de garage en connaissance de cause.

Un rôle marginal des acteurs collectifs dans les relations de travail

Le consultant travaille rarement seul. Il fonctionne, ainsi qu'on l'a montré, le plus souvent en équipe et il change d'équipe au gré des missions qui s'enchaînent chez des clients différents. Dans ces conditions, son sentiment d'appartenir à l'entreprise de conseil ou à un collectif de travail est plus distancié que dans une entreprise classique. C'est pourquoi ces entreprises cherchent à cultiver chez leurs salariés un fort sentiment d'appartenance à travers l'adhésion à des valeurs communes. Le processus de socialisation du jeune consultant y est ainsi particulièrement organisé et soigné, via le système de tutorat, les sessions de formation et toute forme de brassage en interne, y compris les moments de détente pris en commun (pots hebdomadaires, dîners, week-end, etc.), qui ont aussi une fonction de soupape par rapport au stress et aux frustrations accumulées. Faute de cette culture d'entreprise, un salarié du conseil aurait du mal à s'identifier à son entreprise, ce qui peut poser problème dans un univers où la culture identitaire est plus marquée par l'appartenance à l'entreprise qu'à une profession stricto sensu.

Mais chaque consultant effectue, au travers de l'enchaînement des missions, un parcours qui lui est

propre et qui tend à le singulariser. Il doit en particulier avoir le sens du placement en interne, savoir se faire apprécier de ses supérieurs par des jeux de séduction, être capable de discerner les rapports de force car il est mis en permanence en concurrence avec d'autres consultants pour être affecté et pouvoir participer aux « bonnes missions », prendre des initiatives dont son évaluation et sa promotion dépendent. Ses évaluations, ses augmentations de salaire, tout comme son suivi de carrière via le système du tutorat sont individualisés. Aussi, « la relation de conflit [...dans le conseil...] est toujours une relation de face à face », comme le souligne BENAMOUZIG (1994). Elle ne prend jamais un caractère collectif de même que rarement la forme d'un conflit ouvert, car l'effet de propagation des réputations joue efficacement son rôle répulsif (7).

Entretien, consultante dans un cabinet de stratégie : « *...les gens se connaissent tous dans le conseil sur la place de Paris ! Vous avez forcément un ami qui travaille chez Accenture, qui travaille chez un tel. C'est un milieu très fermé, on vient tous des grandes écoles, on a tous un frère, un cousin qui connaît un tel, qui connaît un tel, donc tout se sait. Si vous êtes syndicaliste ou revendicateur dans ces boîtes-là, vous êtes grillé déjà chez tous ces cabinets mais, en plus, chez tous ceux qui les connaissent ! Comment détruire sa réputation en deux jours... C'est le frein aussi à une organisation plus communautaire ! Les gens ont une terreur de ça qui est extraordinaire !* »

Dans ces conditions, il n'est guère surprenant que l'implantation syndicale soit quasi inexistante. Tout s'oppose dans le conseil au développement d'une culture syndicale, qu'elle soit de nature revendicative ou même participative ou partenariale. Les entreprises de conseil sont en général des structures de petite taille, qui fonctionnent en outre à partir de micro-équipes dont la composition change au gré des missions. La mobilité de la main-d'œuvre y est élevée. Les relations y sont très *intuiti personae* et s'ordonnent autour d'affinités personnelles, construites parfois à partir de réseaux de telle ou telle grande école. Le milieu du conseil fonctionne à la manière d'un club, dont les membres se connaissent et se reconnaissent entre eux par des signes durables d'appartenance. Une fois qu'on a été consultant, donc membre du club, on l'est pour la vie même si on quitte le secteur. Les départs y sont toujours

négociés de gré à gré, qui font généralement l'objet d'un *gentleman agreement*. Et les grandes entreprises de conseil soignent les relations avec leurs « anciens », qui sont tous des clients potentiels.

Plusieurs facteurs contribuent à entretenir cette distance absolue du monde du conseil avec le monde syndical. D'une part, la culture anglo-saxonne de la plupart des grandes entreprises de conseil est traditionnellement hostile aux syndicats. D'autre part, les jeunes diplômés issus des grandes écoles sont en général formés non pas à l'idée de changer le monde ou plus modestement les conditions de travail des salariés, mais à celle de transformer les organisations dans le but d'en améliorer les performances. Enfin, les consultants travaillent exclusivement pour le compte des directions d'entreprise et ne se posent des questions que du point de vue de ces dernières. En conséquence, les instances de représentation collective du personnel n'y sont présentes que par obligation légale, sous la forme de comités d'entreprise (pour les entreprises de plus de 50 salariés) ou de délégués du personnel ; et dans tous les cas, elles ont un rôle tout à fait marginal. Quant à la présence de sections syndicales et de délégués syndicaux dans les entreprises de conseil, elle est quasiment inexistante. La représentation qu'ont les consultants du monde syndical est totalement antinomique avec leur propre représentation du métier de consultant et leur propre vision du monde de l'entreprise et des relations de travail.

Entretien, consultant dans un des *Big Five* : « *...le système de gratification à l'intérieur du cabinet est suffisamment individualisant pour qu'on n'ait pas de temps à perdre en défendant les autres. D'autant plus qu'on sait très bien que, quand on prend le risque de défendre quelqu'un, de se mettre en porte-à-faux avec quelqu'un qui décide et qui a tous les droits, comme un Partner, même si juridiquement, intellectuellement et moralement, on a raison, on aura toujours les moyens de nous faire dégager. Etant donné que la première prévention, c'est de se protéger soi-même, on ne prendra pas le risque de se brûler les ailes avec ça. Ensuite, il y a dans le côté syndical français quand même une dominante, ou c'est perçu comme tel, de lutte contre le marché. Or, on est les premiers promoteurs de ce système ! Il y a un côté ultra-libéral dans ce cabinet, il ne faut pas venir nous emmerder ! Vous seriez des syndicats à l'anglo-saxonne...Ce serait*

(7) On note très peu de conflits qui aboutissent aux prud'hommes en général, car le consultant en conflit avec son (ou ses) supérieur(s) hiérarchique(s) est en permanence menacé de perdre à jamais sa réputation dans un milieu où tout le monde se connaît et où l'information circule très vite. L'intervention fréquente des chasseurs de tête dans le secteur accentue ce phénomène.

Encadré

Marché interne et marché professionnel

En économie du travail, deux types idéaux de marché de travail qualifié sont habituellement distingués.

Lorsque la qualification est spécifique à l'entreprise dans laquelle elle est utilisée, aussi bien le salarié que l'employeur ont intérêt à stabiliser la relation d'emploi. La mobilité externe, qu'elle soit volontaire ou non, est donc réduite pour les travailleurs détenant ce type de qualification. En effet, d'une part le salarié a peu de chances de trouver un emploi de niveau comparable à l'extérieur et, d'autre part, l'employeur ne souhaite pas perdre l'investissement qu'il a concédé en formant le salarié. La forme de mobilité privilégiée est donc la mobilité interne verticale. Le « marché » du travail est alors limité à l'entreprise elle-même, d'où le terme de « **marché interne** ».

La formation de la main-d'œuvre est propre à l'entreprise et peut se faire sur le tas ou selon un processus formalisé. A l'embauche, la spécialité du diplôme des travailleurs n'a qu'une importance relative ; par contre le niveau de diplôme peut être perçu comme le signal de l'aptitude à intégrer des connaissances nouvelles et être retenu comme un critère d'embauche essentiel.

Le syndicalisme est très présent au niveau de l'entreprise du fait de la stabilisation des collectifs et de la limitation de l'espace de mobilité. Un enjeu essentiel de la négociation est la grille de classification des emplois et les règles collectives régissant les augmentations salariales et les carrières.

Lorsque la qualification est générale, c'est-à-dire susceptible d'être valorisée dans plusieurs entreprises, la relation d'emploi n'est pas caractérisée par une inertie aussi forte. Par contre, le bon fonctionnement du marché du travail suppose qu'il soit organisé autour de professions garantissant la qualité et la transférabilité de la qualification, d'où le terme de « **marché professionnel** ».

L'enjeu est la standardisation de la qualification des individus, ce qui implique la mise en place d'un tronc commun suivi par tous les travailleurs avant leur entrée dans la vie professionnelle. La standardisation des emplois étant le corollaire de celle des qualifications, les savoirs et techniques acquis sur le tas sont transférables d'une entreprise à l'autre et constitue la base de la professionnalité.

La régulation du marché (contrôle de la formation et des conditions de mobilité externe) est assurée par les partenaires sociaux, d'où l'existence d'un puissant *syndicalisme de métier*.

ce qu'a essayé de faire un peu Nicole Notat, une logique un peu plus partenariale, on pourrait discuter ! Mais là, quel est l'intérêt ? Pour l'instant, vous êtes plutôt des sources d'inertie qu'autre chose ! Comme 99 % des gens de ce cabinet sont acquis à cette cause-là, cela ne tiendrait pas. »

Ainsi, le regard critique que portent les salariés du conseil sur la représentation syndicale et toute forme d'expression collective en général est directement lié aux spécificités tant des parcours et des profils des consultants que du système de gestion des carrières complètement individualisé qui prévaut dans les entreprises de conseil.

Un « marché de compétences » à vocation large

On a vu que la grande entreprise de conseil accorde beaucoup d'importance à la formation et à la fidélisation de ses collaborateurs et qu'elle propose une carrière sur l'ensemble du cycle de vie professionnelle, en termes de promotion et de progression salariale, même si elle n'est ouverte qu'à une minorité d'entre eux. Le haut niveau de forma-

tion initiale sanctionnée par un diplôme de grande école joue comme un référent réel et comme un signal des bonnes aptitudes cognitives du postulant à l'emploi de consultant : à partir de ce pré-requis, le consultant acquiert une formation dans le cadre de l'entreprise, à la fois sur le tas et formalisée. Autant de caractéristiques qui pourraient conduire à assimiler les entreprises de conseil à des « marchés internes » (cf. encadré).

Mais si les « marchés internes » ont été organisés pour soustraire les salariés à la concurrence et aux ajustements marchands dans le contexte de la croissance fordiste, l'entreprise de conseil maintient au contraire ses salariés dans un climat de concurrence et de rivalité. Les consultants sont en permanence tenus d'être flexibles, mobiles et « employables » sur des missions. La stratégie de l'employeur n'est pas orientée vers la construction d'une relation salariale durable pour l'ensemble de la main-d'œuvre. Elle est d'éliminer, par un processus de sélection organisé (« up or out »), un maximum de consultants pour ne garder que « les plus aptes ». Et l'espace de promotion ainsi étroitement délimité par l'employeur n'est pas assez large pour constituer un véritable marché interne.

En même temps, les entreprises de conseil n'ont pas besoin d'offrir la sécurité de l'emploi pour être attractives puisque qu'elles permettent aux jeunes les mieux dotés scolairement, en contrepartie de leur totale disponibilité, de se constituer un « portefeuille de compétences », aisément valorisable sur le marché externe. Du point de vue du salarié, les savoirs acquis sont transférables dans la mesure où ils relèvent moins de savoirs techniques ou spécialisés que de savoirs transversaux, de compétences génériques ou comportementales. Les éléments de personnalité, les qualités de communication, d'écoute, d'adaptabilité de même que les capacités d'encadrer une équipe, de transmettre son savoir et de mener un projet à terme sont autant d'atouts qui peuvent être mobilisés à l'extérieur, soit dans d'autres entreprises de conseil, soit dans les entreprises clientes. Ces « qualités », bien que transmises par l'entreprise de conseil et formalisées dans des référentiels de compétences établis par chacune, sont intrinsèquement liées à la personne et leur évaluation est toujours individuelle. Elles ne sont de surcroît en rien garanties par des acteurs collectifs, totalement absents du paysage du conseil. Ni les organisations patronales, ni les organisations syndicales ne jouent en effet un rôle quelconque de ce point de vue. Il n'y a pas d'espace pour la négociation collective car tout le système d'évaluation, de gratification et de promotion est construit sur le mérite individuel.

Il est frappant de constater d'une part l'existence d'une *professionnalité* très forte, fondée sur des compétences de haut niveau, reconnues et aisément transférables, et d'autre part l'absence de *profession* au sens fort du terme, c'est-à-dire d'organisation corporative des métiers visant premièrement à codifier les savoirs requis et à garantir leur détention par un système de qualification, deuxièmement à faire valoir collectivement les intérêts de la communauté professionnelle. L'absence de régulation collective ne signifie pas pour autant l'absence de règles. Celles-ci sont façonnées de manière informelle par les grandes entreprises du secteur et complètement intériorisées par les salariés. Ainsi, si les carrières sont soumises en interne à la règle du « up or out », elles sont en externe étroitement dépendantes de la réputation des entreprises de conseil, connue de tous, tant au sein du secteur qu'à l'extérieur.

Ces différentes caractéristiques nous conduisent, comme dans le cas des services informatiques (FONDEUR et SAUVIAT, 2003), à préférer le terme de « marché de compétences » à la notion de « marché professionnel », qui, en économie du travail, désigne habituellement les marchés du travail où la mobilité externe est forte et la qualification transfé-

rable (cf. encadré). Nous définissons le « marché de compétences » à partir des deux éléments suivants :

1) les qualités professionnelles, parce qu'intrinsèquement liées à la personne, multifformes et évolutives, ne forment pas de corpus de connaissances stabilisé. Elles doivent donc être acquises sur le marché même, sur le tas, par la multiplication des expériences professionnelles ;

2) la reconnaissance et la valorisation des qualités ainsi acquises dépend largement de la capacité des individus à « se vendre » soit au sein du marché interne de leur entreprise, soit sur le marché externe.

*

* *

Il ressort de notre analyse que les normes d'embauche, de gestion des carrières et des mobilités prévalant dans le conseil en management ne relèvent pas du modèle standard des relations salariales. Toutefois, ne peut-on faire l'hypothèse que ces normes ont fait tâche d'huile et se sont diffusées progressivement dans les grandes entreprises (en général clientes du conseil), pour une partie de l'encadrement au moins ? Cette hypothèse semble pertinente si l'on considère que la gestion des ressources humaines dans ces entreprises, pour une poignée de cadres en tout cas (les cadres dirigeants et les cadres « à haut potentiel ») relève aujourd'hui, à l'instar du conseil, d'une gestion totalement individualisée des carrières (intégration par le système du mentorat, formation, rémunération, mobilité). En même temps, ce constat n'a rien de surprenant : tout porte à croire en effet que le secteur du conseil joue un rôle d'intermédiaire du marché du travail. Il fonctionne en quelque sorte comme un « secteur école », voué en grande partie à « former » les futures élites dirigeantes des grandes entreprises, secteur où la mobilité externe des consultants est tolérée, voire organisée par les employeurs du conseil, qui y voient autant d'opportunités d'affaire en retour. Et ce d'autant plus que les professionnels du conseil sont à la fois les principaux théoriciens (rôle symbolique) et les principaux acteurs (rôle pratique) de ce nouveau modèle de relations salariales. Non seulement ils fournissent en tant qu'auteurs de nombreux ouvrages de management le cadre rhétorique des nouvelles pratiques d'acquisition des compétences et de mobilité, mais ils mettent en œuvre activement et concrètement, au travers de leurs propres trajectoires professionnelles, ces nouvelles pratiques.

Bibliographie

BENAMOUZIG D. (1994), « Configurations de pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil », *Sociologie du Travail*, n° 3/94.

BERRY M. (1991), « Comment être jeune et consultant », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, juin.

DOERINGER P.B. & PIORE M. (1971), *Internal labor markets and manpower analysis*, seconde édition avec nouvelle introduction, 1985, M.E. Sharpe, New York.

GANTENBEIN M. (1993), « Un métier de rêve – Regards dans les coulisses du métier de consultant », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 98, juin.

FONDEUR Y., Sauviat C. (2002), « Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux TIC », Document d'étude DARES.

FONDEUR Y., SAUVIAT C. (2003), « Les services informatiques aux entreprises : un marché de compétences », *Formation Emploi*, n° 82, avril-juin.

GIRIN J. (1981), « Genèse de la hiérarchie dans les sociétés de conseil », *Revue française de gestion*, janvier-février.

HENRY O. (1993), « Un savoir en pratique – Les professionnels de l'expertise et du conseil », *Thèse de sociologie à l'EHESS*, Paris, septembre.

SPENCE M. (1973), « Job market signaling », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, n° 3.

THUILLIEZ G. (1986), « Comment peut-on être consultant ? », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, décembre.