



# Cabinets de conseil

\ LES TENDANCES 2023 /

UPWARD CONSULTING



# SOMMAIRE

## 00 Introduction

Page 3

## 01 Les thématiques de 2023

Page 4

## 02 Les politiques de recrutement

Page 7

## 03 La fidélisation des talents

Page 13

## 04 Vous recrutez ?

Page 21



# Introduction

L'année 2022 est derrière nous et le marché de l'emploi fut à son image : rocambolesque, imprévisible et en constante mutation. Après une année 2021 caractérisée par la reprise des recrutements et une forte croissance des cabinets de conseil en France et à l'international, leurs activités ainsi que leurs recrutements ces derniers mois ont été intenses et ponctués de nombreux questionnements dans un contexte de guerre des talents.

A quoi s'attendre en 2023 ? De quelle manière se présentent les politiques de recrutement à venir et comment les cabinets de conseil vont-ils adresser les enjeux de fidélisation et d'expertise des consultants ?

Fort de dizaines de missions de recrutement pour des cabinets de conseil de toutes tailles, sectorisés ou généralistes, Upward Consulting vous propose un dossier sur les tendances 2023 et répondant aux problématiques suivantes :

- Quelles seront les nouvelles thématiques adressées par les cabinets de conseil en 2023 et comment cela se traduira-t-il dans les recrutements ?
- De quelle manière les processus de recrutement en conseil évolueront-ils ? Pourquoi faire appel à un cabinet de chasse de têtes est un atout de taille, tant pour les candidats que pour les cabinets de conseil ?
- Quelles pistes les cabinets de conseil exploreront-ils pour fidéliser leurs consultants et rester compétitifs face aux enjeux du marché du travail en 2023 ?

# Quelles seront les nouvelles thématiques adressées par les cabinets de conseil en 2023 et comment cela se traduira-t-il dans les recrutements ?

Dans cette première partie, nous vous proposons un tour d'horizon des thématiques émergentes en conseil, issues des grands projets qu'auront à adresser les entreprises en 2023, du point de vue du recrutement.

L'essor des nouvelles technologies dès la fin du 20e siècle, les effets de la mondialisation sur la production et l'acheminement de biens de grande consommation des années 2000 ou encore la prise de conscience généralisée des enjeux environnementaux de la dernière décennie : une grande majorité des cabinets de conseil interviennent – ou sont intervenus – sur ces problématiques.

En anticipation des besoins de leurs clients, les cabinets de conseil ont constamment adapté leurs offres et proposé l'intervention de consultants experts sur une variété de secteurs et d'outils. Pourtant, au-delà de simples adaptations ponctuelles, nous observons depuis des années un mouvement généralisé de spécialisation qui prend des formes variées. Les cabinets généralistes spécialisent leurs consultants de plus en plus tôt et nombreuses sont les structures de conseil à avoir choisi, pour se différencier, de n'intervenir que sur un secteur en particulier.

Ainsi, avoir une longueur d'avance sur les sujets clés dont découleront les demandes de clients est un enjeu business majeur pour les cabinets qui doivent assurer la bonne adéquation des recrutements avec leur proposition d'offres à l'ère du temps.



## Les thématiques phares de 2023...



2023 ne sera pas une exception, et plusieurs thématiques phares de l'année à venir sont d'ores et déjà clairement identifiées :

- L'engagement des acteurs français et internationaux sur les enjeux « RSE » ces dernières années fut massif et tendra à se renforcer en 2023. Climat, biodiversité, éthique, environnement : rares sont les entreprises à ne pas s'être penchées sur l'adaptation de leur raison d'être ou de leurs offres et cela n'a pas échappé aux cabinets de conseil. Si les problématiques climatiques et environnementales représenteront un axe majeur pour les cabinets, à l'image de l'acquisition de Quantis par le BCG, une thématique en particulier se démarquera en 2023. A mi-chemin entre les grands questionnements économiques de ces dernières années et l'urgence climatique, la finance durable sera un sujet incontournable pour tous les acteurs en 2023. Nourrie par de récentes réglementations dont le Pacte Vert de 2019 mais aussi par une prise de conscience généralisée de l'importance des sujets ESG par les institutions financières françaises et internationales, l'émergence de la finance durable dans la feuille de route des entreprises n'est plus à prouver, tant sur le plan juridique qu'économique ou éthique. L'intervention de consultants sera d'autant plus cruciale pour les entreprises qu'elles auront des besoins d'experts sur ces sujets de pointe qui sont majoritairement très récents ou techniques.
- Nombreux sont les cabinets à s'être déjà positionnés sur le segment du conseil en technologie et en implémentation d'outils. En 2023, les entreprises faisant appel à des consultants sur ces sujets resteront nombreuses, d'autant plus que les technologies nécessaires à la digitalisation des activités ne cessent d'évoluer. Le Web3, le métaverse ou l'intelligence artificielle appliquée au monde du travail : ces innovations auront un impact considérable sur l'activité des entreprises en 2023. Ainsi, les demandes d'intervention de consultants maîtrisant ces sujets ou experts en plateformes, outils et logiciels seront nombreuses, tant sur l'aspect de la stratégie IT – mêlant à la fois une intervention en amont et une connaissance précise d'outils – que sur un volet plus opérationnel d'aide à la mise en place de solutions. Par ailleurs, et en prenant en compte leur impact considérable dans toutes les directions d'une entreprise, l'accompagnement à l'implémentation d'outils (SAP, Oracle, Anaplan ...) par des consultants ayant une expertise sur une partie ou toute la chaîne de valeur de ces projets semble paraître incontournable en 2023.
- Grand sujet de réflexion post-crise COVID, l'organisation du travail et les sujets «workplace» gagnent aujourd'hui une part importante dans les missions de cabinets spécialisés en sujets RH ou de pratiques centrées sur la gestion des ressources humaines. Mise en place du télétravail, fidélisation des collaborateurs, actualisation des sujets GPEC ou enjeux de diversité et d'inclusion, rares sont les entreprises à ne pas se pencher sur ces questions. Nombre d'entre elles se sont tournées et continueront de se tourner vers des cabinets pour auditer les pratiques, proposer des plans d'actions et accompagner les transformations tant d'un point de vue organisationnel que digital.

En considérant que la mission des consultants est « d'apporter des réponses structurées à des questions complexes dans un monde qui se transforme à vitesse grand V au gré des crises et des révolutions technologiques » (Marriault et al., Les Echos Start, 28/11/22), comment les cabinets généralistes ou spécialisés adapteront leurs offres à ces thématiques ?

Si les formations en interne permettront d'accroître les compétences des consultants déjà en poste sur de nouvelles problématiques, comme le propose Bain&Company avec sa formation « Certificat ESG : énergie et climat » en collaboration avec HEC, le recrutement restera en 2023 le levier principal pour répondre aux enjeux évoqués précédemment.

### ... et l'impact sur les recrutements.

Pourtant, recruter en 2023 se fera toujours dans un contexte de guerre des talents démultipliée à de nombreux égards dans le secteur du conseil. Les cabinets disposeront de quelques leviers pour leur permettre d'aborder plus sereinement ces recrutements cruciaux pour leur compétitivité et leur bonne santé financière.

La prise en main en amont de la formation des nouveaux talents par les écoles aux outils toujours plus pointus ou aux enjeux climatiques permettra aux cabinets d'avoir, à moyen terme, des profils entièrement compétents pour leurs besoins. Néanmoins, faire appel à un acteur externe qui connaît les mutations du marché du conseil et en maîtrise les subtilités restera en 2023 une solution adéquate pour répondre aux enjeux de recrutement de ces profils encore très souvent pénuriques, du fait de la rareté de leur expertise.

D'ici là, une remise en question du profil « type » recherché sera nécessaire pour que les cabinets puissent fournir un travail de pointe sur ces nouvelles thématiques. Un profil jugé autrefois moins pertinent pour les cabinets car trop expérimenté, trop spécialisé ou avec une carrière déjà bien entamée hors conseil sera très certainement convoité pour peu qu'il soit un expert de la finance durable ou des rouages du métaverse. Au-delà même d'une notion d'expertise, une mission, une intervention ou une formation aux sujets évoqués précédemment pourra constituer un atout pour les candidats et un élément de différenciation aux yeux des recruteurs en conseil.

Ainsi, il apparaît évident que les sujets de RSE, les dernières innovations technologiques ou la transformation du travail seront des thématiques incontournables pour les cabinets de conseil en 2023, tant au niveau du business que des recrutements.

Pour autant, cette dynamique cumulée avec le contexte actuel du marché vient soulever un enjeu grandissant dans le secteur du conseil : **la norme qui régissait depuis des décennies les politiques de recrutement ne serait-elle pas sur le point de connaître un réel bouleversement ?**

## 2023 : l'année de la remise en question des politiques de recrutement en cabinet de conseil ?

À l'été 2021, deux tiers des cabinets de conseil estimaient manquer de consultants (Boyle, Bloomberg, 29/07/21) et ces tensions sont loin d'avoir disparu en 2022. Les cabinets ont été victimes, depuis les deux dernières années et comme la grande majorité des acteurs du marché, d'un contexte de crise inégalée. Recruter était parfois synonyme de combat et d'urgence.

Le recrutement restera en 2023 un enjeu majeur pour le business des entreprises et des cabinets mais ne pourra pas se cantonner à un effort purement quantitatif. Si nous avons vu que les cabinets ont constamment adapté leurs offres auprès de leurs clients, les processus en interne liés au recrutement ont peu évolué, surtout pour les acteurs majeurs de la stratégie qui en pâtissaient peu jusqu'à récemment. Dans un marché clairement en faveur des candidats, empli d'offres et de propositions de valeur novatrices et disruptantes, repenser les contours des processus de recrutement jusqu'ici peu contestés sera indispensable. Ainsi, pour recruter vite et bien, les acteurs du conseil n'auront pas d'autre choix que de se pencher sérieusement sur un axe majeur : l'évolution de leurs normes.

Il serait erroné d'affirmer que cette remise en cause des normes en recrutement sera abordée pour la première fois en 2023.

Mais comment l'année qui s'annonce marquera-t-elle une réelle refonte des bases sur lesquelles reposait jusqu'à présent l'intégration des futurs talents dans les cabinets de conseil ? Quels impacts ces profondes évolutions auront-elles sur l'expérience des candidats ?

## Process et normes

Le recrutement en conseil repose sur des bases partagées par les cabinets qui répondent à des normes plus rigides et standardisées que d'autres acteurs du marché. Ces normes, très similaires d'un cabinet à un autre, devraient connaître quelques bouleversements en 2023.

Tout entretien se prépare en amont, qu'importe le poste, le secteur ou la séniorité visée. Mais intégrer un cabinet de conseil, indépendamment de sa taille, son positionnement en stratégie ou en organisation ou sa sectorisation, c'est accepter de se préparer à un processus pouvant aller de quelques jours à quelques mois. Les études de cas, variables en complexité et en format, sont un marqueur historique du conseil et leur préparation reste un passage incontournable pour tout candidat, junior ou expérimenté.

2023 ne viendra pas sonner la fin des études de cas en entretien mais apportera un peu de renouveau :

- Nombreux sont les cabinets à avoir commencé à réduire le nombre d'entretiens pour avoir un processus tout aussi qualitatif mais moins « lourd » : certains proposent même de passer le processus en une journée. D'autres privilégient désormais de faire rencontrer un maximum de consultants aux candidats et de n'avoir qu'une ou deux études de cas dans un format moins scolaire, s'insérant plutôt naturellement dans la discussion.
- Aussi, le digital sera une ressource qui se généralisera et donnera un avantage concurrentiel aux cabinets (gain de temps, disponibilité des interviewers, gage d'une organisation moderne et flexible ...). Le recours au digital permettra d'accentuer l'évaluation des compétences techniques en amont, par le biais de tests en ligne par exemple, et de centrer les entretiens sur l'échange et les soft skills. Toutefois, les cabinets ne devront pas délaisser les entretiens en présentiel. Digitaliser systématiquement une bonne partie ou l'intégralité du processus présente deux risques majeurs : ne pas pleinement évaluer les compétences interpersonnelles cruciales dans ce métier et avoir moins d'impact sur la création d'un sentiment d'appartenance au cabinet plutôt nourri par les échanges de vive voix et la projection dans les locaux.

La sélectivité à l'entrée des cabinets est aussi un marqueur fort du conseil, même si cela peut relever d'une certaine omerta. Le conseil en stratégie est l'exemple le plus significatif de cette sélectivité, la notion d'école cible étant déterminante dans l'intégration des candidats à un processus de recrutement et ce même après des années de carrière. Cette rigidité envers les parcours académiques est mondiale mais trouve un écho peut être plus important dans le système français. En effet, une admission dans une grande école suite à des classes préparatoires est parfois considérée comme seul gage d'une formation de qualité et les classements des écoles, plus ou moins précis ou légitimes, sont des critères primordiaux pour les choix des étudiants, souvent au-delà de leurs souhaits de carrière.





Il est intéressant de noter que les cabinets commencent à ouvrir leurs postes à des profils plus divers, de nouvelles nationalités, de nouveaux parcours.

FLEUR BOURON, LES ECHOS START, 09/11/22

Effectivement, en 2023, tous les cabinets devront s'ouvrir à des profils moins linéaires, tant sur le plan académique que sur le parcours professionnel. Cette nécessité sera justifiée par plusieurs points :

- Les plans de recrutement toujours aussi élevés et ambitieux des cabinets.
- Les besoins sur des sujets très spécifiques qui seront incontournables en 2023.
- Une sur-sollicitation des profils historiquement cibles dans le cadre de chasses internes et externes qui limite les chances des cabinets de se démarquer.
- Les enjeux de parité sur toute la pyramide mais avec une tension plus prononcée pour les femmes Partners, structurellement et historiquement plus rares.
- La création d'un précédent : certains cabinets ont déjà commencé à intégrer ces profils moins linéaires, majoritairement avec succès, ce qui vient rassurer les acteurs sur des recrutements qui pouvaient jusqu'à présent relever du pari.

Autre aspect du conseil touché par une omerta importante : la rémunération. Sans entrer dans un débat sur la pertinence de ces rémunérations, il est admis que les salaires en conseil sont très souvent plus élevés que le marché. Le salaire étant un levier indéniable d'attractivité, le secteur du conseil avait un atout majeur pour se distinguer auprès des candidats, les grilles étant très similaires à cabinets équivalents. Depuis la reprise massive des recrutements post-Covid, la linéarité des salaires proposés a été bousculée et une course à l'offre la plus séduisante intervient dans une majorité des processus.

En 2023, cette course sera possiblement moins effrénée, notamment compte tenu du contexte financier annoncé comme moins favorable. Si certains acteurs du conseil continueront à livrer bataille sur les rémunérations, que ce soit sur l'évolution permanente des grilles ou l'utilisation de « signing bonus », conjuguer des besoins en recrutement massifs avec des ressources financières possiblement plus limitées impliquera une prudence des cabinets à poursuivre cette course plus loin. Mais si l'on considère que ces augmentations constantes favoriseront la volatilité des consultants et accentueront la pression sur les effectifs de surperformer, alors la prudence peut apparaître plus comme un atout qu'un danger. Cette question restera toutefois moins prévisible que d'autres en 2023.

## Image des cabinets

Pour autant, faire évoluer les points plus administratifs du recrutement en conseil ne pourra pas suffire. Une réflexion de fond sur ce qui poussera les candidats à postuler dans un cabinet plutôt qu'un autre doit être menée, encore plus sur le marché actuel où des centaines d'entités de conseil balayant tous les sujets et toutes les interventions existent.

L'aspect « humain » des recrutements devra être au cœur de ces réflexions pour garantir un accompagnement de qualité et personnalisé dans une fonction qui est souvent régie par des outils ATS, des mails automatiques et l'arrivée de l'intelligence artificielle.

Ces outils sont indispensables à la gestion du volume de candidatures et le recrutement en conseil, à l'image du métier, bénéficie globalement d'une image d'excellence. Toutefois, accentuer le côté humain et social, par plusieurs biais, peut être un facteur différenciant qui pèsera dans le choix d'un cabinet par les candidats. En voici quelques exemples :

- Projeter les candidats dans le cabinet par le biais d'événements, comme des préparations aux études de cas ou des présentations de parcours de carrières et organiser des rencontres tout au long du processus pour nouer un lien plus informel qu'en entretien.
- Proposer dès le début du processus une mise en relation avec un mentor, pour avoir un contact rassurant dans la structure.
- Bien choisir les cabinets de recrutement avec qui collaborer afin que les profils aient une expérience candidat d'excellence et soient accompagnés tout au long du processus.
- Jongler entre les avantages du distanciel et l'impact du présentiel.

Si on pousse l'analyse un cran plus loin, le recrutement en conseil sera aussi facilité par la remise en question de l'image qu'ont les candidats des cabinets sur un marché presque saturé. Repenser la marque employeur des cabinets, à travers des campagnes digitales, des présences sur des événements ou la création d'une image de marque différenciante ne sera pas révolutionnaire mais contribuera à apporter un élan de fraîcheur qui pourra, avec la remise en question des normes évoquées précédemment, séduire des candidats qui auraient une image négative du conseil.

Les plus grands cabinets de conseil, par leur taille et leur renommée, ont déjà commencé à travailler sur ce point, à l'image de l'organisation depuis plus d'une décennie du Prix de l'Entrepreneur Social par le BCG, la prise de position sur la semaine de 4 jours par Accenture ou la proposition de congés illimités de Stanwell. Plus récemment, c'est Eurogroup Consulting qui a revalorisé sa marque employeur à travers une campagne digitale centrée sur une approche novatrice du conseil. Forts de ces exemples récents, nous devrions voir en 2023 une recrudescence d'initiatives de différenciation sur le secteur du conseil.

## Impact candidats

Si un grand nombre de normes de recrutement en conseil qui semblaient presque gravées dans le marbre sera amené à muter en 2023, voici quelques impacts que ces évolutions auront sur les candidats :

- Moins de biais cognitifs : il serait naïf de penser que la pression sur un parcours académique d'excellence diminuera significativement en 2023. Pour autant, l'ouverture à des diplômés jugés 'moins prestigieux' pourra petit à petit casser certains stéréotypes sur le conseil, qui limitaient les candidatures de profils n'ayant pas les qualifications prétendument nécessaires. Cela peut être d'autant plus intéressant pour les objectifs de féminisation des effectifs en conseil, les femmes étant statiquement plus touchées par des biais cognitifs professionnels : une majorité d'entre elles attend d'avoir 100% des compétences demandées pour candidater à un poste, là où un homme se contentera d'en avoir 60% (Moley, « Les Règles du jeu », 2020).
- Une revalorisation de l'image du conseil : grâce aux efforts sur les engagements externes, à un accompagnement personnalisé et à des entretiens moins rigides et plus centrés sur l'aspect humain, les candidats seront rassurés par la nuance apportée sur certains clichés qui menaient la vie dure au conseil. Ils se tourneront plus naturellement vers les cabinets travaillant activement sur ces éléments qui seront considérés comme de réels facteurs de différenciation.
- Plus de sentiment d'appartenance : l'effort sur l'accompagnement lors des entretiens, la cooptation ou le coaching par des acteurs externes renforcera très tôt le lien entre les candidats et leur cabinet. Entretenir en amont un sentiment d'appartenance sera une sécurité supplémentaire dans la gestion des préavis, la période « inter-contrats » pouvant être ponctuée de doutes et parfois donner lieu à des désistements.
- Plus d'exigence : le marché étant en faveur des candidats, et les cabinets ayant des besoins toujours aussi importants dans un marché pénurique et saturé, les profils seront plus exigeants sur la rapidité des processus, la qualité des entretiens, la bonne entente avec les personnes rencontrées et les offres formulées.
- Flou sur les rémunérations : entre l'euphorie des derniers mois sur les salaires proposés, les questionnements sur la poursuite de ces pratiques et la peur d'un contexte financier troublé, les cabinets risquent de manquer de visibilité sur les pratiques du marché et être plus frileux au moment de la formulation d'une offre.



À date, l'orientation des plans de recrutement 2023 pour le secteur du conseil reste incertaine mais les cabinets sont désormais habitués à la gestion de cycles plus ou moins intenses. Les plus grands noms du conseil devraient avoir moins de difficultés à gérer cette instabilité par la sécurité apportée par leur réputation et leur solidité sur le marché.

Pour autant, nul doute qu'au-delà des zones d'ombres plus prononcées pour les autres cabinets, l'année 2023 sera marquée par un vent de renouveau dans les processus de recrutement jusqu'ici un peu poussiéreux. En plus des changements que l'on pourrait presque qualifier « de surface » (réduction du nombre d'entretiens, mises en relation systématisées, cooptation), une réflexion plus profonde émergera sur la singularité et la pertinence en 2023 des normes.

Des entretiens plutôt rigides et scolaires, une sélectivité de profils parfois poussée à l'extrême ou une image de marque en décalage avec les attentes des nouveaux talents, ce sont des pans ancestraux du secteur du conseil qui devront évoluer, sous peine d'accentuer les tensions déjà intenses liées au manque de talents.



Repenser ces normes en profondeur pourrait s'avérer un chantier complexe pour les cabinets de conseil, qui doivent déjà s'adapter à pluralité de nouveaux enjeux. Une mobilisation interne et un appui externe constitueront un avantage concurrentiel majeur pour les cabinets qui cherchent à surmonter ce challenge en pleine guerre des talents.

Néanmoins, les réflexions sur les processus de recrutement ne pourront pas être cohérentes et efficaces si elles s'arrêtent à l'arrivée des profils recrutés. Le recrutement n'est pas le seul pan du conseil dont les normes doivent être repensées. Faire carrière en conseil est aussi synonyme d'une certaine rigidité jusqu'ici peu challengée, grâce au prestige apporté à la sortie. **Alors, pourrons nous dire que 2023 sera également l'année des métamorphoses dans le parcours de carrière des consultants ?**





## En 2023, quelle forme prendra la carrière d'un consultant ? Comment les cabinets surmonteront-ils la compétitivité du marché pour fidéliser leurs talents ?

Selon Syntec Conseil, le secteur du conseil représentait en 2022 plus de 15 000 entreprises en France qui, d'après les estimations, auront soutenu une croissance d'environ 10%. Ce vaste marché se portant bien, les recrutements sont cruciaux pour fournir la seule matière première nécessaire pour les cabinets, c'est-à-dire les consultants. De nombreux efforts seront à faire en 2023 pour moderniser les processus et défier les normes bien en place mais s'arrêter à l'arrivée des profils recrutés reviendrait à réduire à néant le travail réalisé.

Repenser la manière dont s'articule la carrière en conseil pour promouvoir la rétention des consultants est d'autant plus important pour les cabinets qu'ils sont structurellement plus confrontés à des départs. Le monde du conseil présente un turnover historiquement plus élevé que le marché, pour plusieurs raisons : une concurrence entre cabinets de plus en plus forte, un rythme de travail parfois peu tenable pendant des années, des perspectives alléchantes à la sortie et une certaine rigidité dans la carrière laissant une place limitée à la vie personnelle.

Alors, quels seront les leviers sur lesquels les cabinets se pencheront en 2023 pour fidéliser leurs collaborateurs et rester compétitifs ? Ces mutations seront-elles toujours positives et fructueuses ?

### Réinventer le parcours d'un consultant sur la forme comme sur le fond

Tout comme la manière dont les recrutements devront évoluer en 2023, la modernisation des carrières en conseil devra passer par une réflexion tant sur la forme que sur le fond.

Les cabinets peuvent facilement identifier les axes de transformation sur lesquels agir pour améliorer leur taux de rétention : il s'agit, pour la grande majorité, d'axes liés aux spécificités du métier.



## \ Repenser le temps de travail /

Le rapport au temps dans le monde du conseil est particulier et une carrière de consultant implique une adaptation à ce que l'on pourrait presque qualifier de fuseau horaire propre au secteur. Être consultant, c'est accepter de travailler beaucoup, longtemps et de manière cyclique, avec des pics dépendant des demandes des clients d'une semaine à l'autre. L'investissement en temps est une composante majeure du secteur qui paraît de plus en plus éloignée des réflexions de ces dernières années sur l'équilibre de vie et la place du travail dans l'épanouissement des individus.

Il serait naïf de penser que le temps de travail va drastiquement être réduit dans l'objectif de fidéliser les consultants, car « la dureté de la tâche, l'intensité de l'effort, l'investissement total participent au prestige du métier » (Marriault et al. Les Echos Start, 28/11/22). Pour autant, la nature même du métier ne veut pas dire qu'aucune action n'est possible pour proposer aux consultants une carrière d'excellence dans la durée. Quelques angles d'attaques explorés en 2022 devraient se généraliser :

- S'adapter aux événements de la vie nécessitant une flexibilité plus importante, en donnant la possibilité de passer temporairement ou définitivement son poste au 3/5e ou 4/5e comme ce que propose le BCG à travers son programme « FlexTime ».
- Être aussi à la pointe sur le travail demandé que sur les modalités de repos, en s'alignant avec le concept étatsuniens des « Unlimited PTO » (congés illimités) comme l'a récemment proposé Stanwell ou en se penchant sur les atouts de la semaine de 4 jours comme l'a fait Accenture.
- Aller un cran plus loin que ce que prévoit la loi lors de l'arrivée d'un enfant, à l'image de McKinsey qui propose aux jeunes pères et mères respectivement 12 et 26 semaines de congés.
- Récompenser l'investissement en temps par des passages de grades plus dynamiques et transparents et des possibilités d'intervenir en « acting as » si une évolution formelle n'est pas possible.



## \ Au-delà des conditions matérielles /

Fidéliser les collaborateurs en proposant des conditions matérielles de travail de pointe est un angle d'attaque majeur de tous les acteurs du marché et le secteur du conseil fait partie des meilleurs élèves.

Le métier de consultant étant synonyme d'exigence, de rigueur et d'investissement, les cabinets ont toujours mis un point d'honneur à donner un cadre matériel d'excellence à leurs consultants. Les plus grands cabinets disposent d'équipes d'experts en interne produisant des études sur tous types de sujets, d'outils digitaux de pointe ou de locaux dernier cri regorgeant de services inédits et enviés. Rares sont les cabinets qui ne disposent d'aucun moyen matériel pour faciliter les interventions de leurs consultants.

La crise sanitaire apporte un nouvel axe de réflexion sur les conditions de travail « immatérielles » avec une généralisation du télétravail, des possibilités de travail partout dans le monde et du renouveau quant aux bureaux. Ces éléments qui s'ancraient dans un cadre perçu comme immuable se sont propagés et les cabinets de conseil n'ont pas été exclus. Ces derniers ont bien compris que leur positionnement d'exception sur l'aspect matériel ne suffira pas : en 2023, bénéficier des services d'une conciergerie ou voyager en classe affaires pour l'énième déplacement professionnel du mois ne pourra pas être une proposition de valeur suffisante.



Pour autant, les cabinets pâtiraient d'une importante perte de lien social s'ils misaient toute leur stratégie de rétention sur un recours généralisé au télétravail, à du « full remote » ou sur la disparition des locaux. Dans un métier où les équipes sont mouvantes en fonction des missions et où la majorité du travail est réalisé auprès de clients, il est difficile de maintenir des relations entre collègues et de se sentir pleinement intégré dans une seule et unique structure. L'absence de sentiment d'appartenance et la volonté d'appartenir à un projet d'entreprise est souvent une raison poussant à la sortie de conseil. Ainsi, moderniser les conditions de travail sans considération pour ce lien déjà fragile ne fera qu'accentuer la distance des consultants envers leur cabinet. Forts de ce constat en double teinte, les acteurs du conseil pourront travailler sur plusieurs axes :

- Repenser la place des locaux sans les faire disparaître, pour garder un point d'ancrage : réfléchir comme Vertone ou Roland Berger à avoir des espaces plus petits mais centrés sur une majorité de salles de réunion et d'espaces individuels cloisonnés non attitrés.
- Proposer des bureaux en dehors de Paris, pour permettre aux consultants ne rêvant plus de la vie parisienne de la quitter tout en conservant une appartenance à un cabinet : suivre l'exemple des ouvertures d'antennes à Lyon et Bordeaux de Simon-Kucher & Partners.
- Garder en tête la nature sociale du métier tout en faisant confiance aux consultants sur la gestion de leur travail : pour cela, raviver le lien social entre équipes et clients lors d'événements phares, comme les 35 ans de Corporate Value Associates célébrés de manière inédite, tout en permettant de la flexibilité sur le télétravail/la localisation à l'image de la proposition faite aux collaborateurs anglais de Deloitte.
- Cultiver l'appartenance à un cabinet par le biais de la communication, à l'image du BCG et de sa campagne « Welcome to the Group » centrée sur un parcours de carrière moderne, inclusif et universel.
- Ouvrir le capital (et donc le Partnership) à une majorité de consultants pour valoriser l'investissement, même en début de carrière, et solidifier le lien avec le cabinet de manière tangible, comme ce que propose Kea Partners à 70% de ses collaborateurs sans distinction de grade.

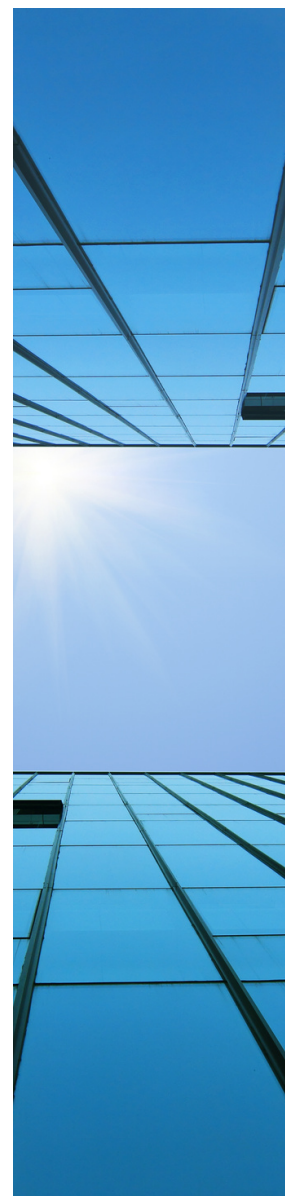
## \ Du sens, dans les missions comme en interne /

La quête de sens est peut-être l'enjeu le plus important du « nouveau » monde du travail en 2023. Les jeunes générations soulèvent des questions existentielles sur la nature même du travail et nombreux sont les collaborateurs rejetant les normes qui régissaient jusqu'ici leurs carrières. La question du « sens » se posait moins en conseil compte tenu de la temporalité limitée d'un passage par un cabinet, d'en moyenne trois à cinq ans : aujourd'hui, elle est incontournable. Les consultants veulent avoir un impact à l'ère du temps (social, environnemental, économique...) et peinent parfois à le trouver dans des missions d'optimisation de revenus, de transformations digitales et autres due diligences.

La nature des missions, justement, peut être un frein majeur à cette recherche de sens, surtout au sein de cabinets généralistes où la prochaine intervention en début de carrière relève souvent du hasard. Si quelques cabinets arrivent à tirer leur épingle du jeu en étant spécialisés sur des sujets RSE, comme Carbone4, une majorité des acteurs du secteur se heurte aux demandes d'une nouvelle génération plutôt décorréées des obligations business. Bonne nouvelle : certaines problématiques client en 2023 seront en lien direct avec les appétences des nouvelles générations. La réalité business s'alignera avec ces appétences, comme en témoignent déjà les 10% du chiffre d'affaires 2022 du BCG réalisés sur des missions d'enjeux climatiques.

Pour autant, cette quête de sens est plus profonde que cela. Les missions orientées sur des enjeux RSE pourront séduire pendant un temps mais une proposition sur le long terme devra être réalisée pour que les efforts de rétention portent leur fruit. Les cabinets devront travailler sur des actions répondant à cette quête de sens tout au long de la carrière des consultants, par le biais d'actions comme celles-ci :

- Promouvoir les initiatives en interne : laisser les consultants s'engager sur un sujet de leur choix accentue également l'engagement sur le long terme au sein du cabinet perçu comme moderne, ouvert d'esprit et responsabilisant. Quelques exemples : l'initiative interne LGBTQIA+ d'Oliver Wyman, GLOW, l'engagement de plus de 200 consultants de Wavestone auprès d'associations ou la mobilisation interne sur la RSE de onepoint, RESET.
- Multiplier les possibilités d'intervenir sur des missions en pro bono pour permettre aux consultants de mobiliser leurs compétences sur des sujets qui leur tiennent à cœur. Deux avantages, en plus d'agir pour la bonne cause : sortir les consultants de leur routine et valoriser l'image du cabinet, comme L.E.K et les Restos du Cœur.
- Spécialiser plus vite, pour les cabinets généralistes, pour permettre aux consultants de se projeter sur le long terme au sein d'une practice dédiée à des sujets d'appétence ou leur permettre de contribuer au développement d'offres en lien avec ces sujets.
- Renforcer les équipes de Staffing : l'implication de ces équipes et des gestionnaires de carrière en cabinet est cruciale pour trouver le juste équilibre dans cette équation complexe entre la réalité business et les aspirations des consultants.
- Proposer des années en détachement aux consultants souhaitant s'investir pendant plus que quelques mois auprès d'une structure correspondant à leurs valeurs : les consultants retrouvent ensuite leur poste et sont souvent reboostés, à l'image des « Secondment/Externships » proposés par les leaders mondiaux de la stratégie. Attention toutefois à bien maîtriser le retour de ces consultants et la reprise du rythme « conseil ».





## Retenir à tout prix ?

Si les initiatives citées à travers cet article viennent illustrer que les cabinets ont, pour beaucoup déjà, commencé à transformer certains aspects de la carrière de leurs consultants, l'année à venir sera certainement celle d'une propagation des efforts de rétention. Cette mobilisation généralisée des cabinets devrait être couronnée d'effets positifs plus ou moins évidents, dont voici quelques exemples :

- Une projection permise sur le long terme : faire carrière en conseil semblait peu compatible avec une vie de famille épanouie ou des aspirations personnelles. S'adapter aux grands événements de la vie, montrer sa confiance à travers des opportunités allant au-delà de la fiche de poste : ces actions viennent ouvrir le champ des possibles où une carrière entière en conseil paraît enfin conciliable avec une famille ou des passions.
- Bien-être au travail : les efforts vus ci-dessus auront un impact positif significatif sur la motivation, la fidélisation mais aussi la santé mentale des consultants qui peut être mise à rude épreuve. Les cabinets, comme tous les employeurs, se réjouiront de ce résultat tant d'un œil empathique que d'une perspective business dans laquelle un collaborateur heureux sera 13% plus productif (Bellet et al. Saïd Business School, 2019).
- Séduire le réseau alumni : les efforts ne pourront pas prévenir des départs naturels de consultants mais aideront à créer une image positive qui sera véhiculée par les alumni des cabinets. Le secteur du conseil reste un milieu dans lequel le bouche à oreille est une source privilégiée lors du choix d'un cabinet plutôt qu'un autre, encore plus pour les grades les plus seniors. Cet effet sera d'autant plus important que l'on observe une action significative des cabinets d'entretien du réseau alumni par le biais d'événements d'ampleur.
- Financement vertueux des efforts : les efforts de rétention limiteront les départs de collaborateurs mais n'auront pas un effet miracle sur le turnover élevé. Toutes les démissions apportent leur lot de mauvaises nouvelles pour l'employeur (frais de remplacement, motivation des équipes, impact business) mais cela est d'autant plus complexe en conseil où ces éléments sont démultipliés par la nature du métier. D'un point de vue pragmatique, limiter la multitude de coûts liés à un départ pourra servir à financer les autres efforts, provoquant ainsi un cercle vertueux dans lesquels les cabinets auront beaucoup à gagner.





Pour autant, cette généralisation en 2023 des efforts sur la carrière des consultants n'aura pas que des impacts positifs. Il sera important que les cabinets aient en tête les répercussions possibles et ne se lancent pas tête baissée dans un plan de fidélisation façonné en urgence par peur de ne pas s'aligner avec leurs concurrents. Quelques exemples des conséquences que pourraient avoir ces actions de fidélisation :

- Perte en crédibilité business : faire appel à un cabinet coûte cher, encore plus lorsqu'il s'agit des leaders de la stratégie, et les efforts sur le temps de travail ou l'engagement en interne qui pourrait empiéter sur les missions pourront amener les clients à se poser des questions sur la crédibilité des consultants déployés. Aussi, faire monter des consultants sur des responsabilités à travers des postes en « acting as » pourra être vu comme négatif par les clients qui auront l'impression de ne pas avoir les ressources aussi compétentes que celles présentées pour répondre à leurs enjeux.
  - Enjeu d'équité interne : les efforts de rétention seront pensés pour toucher tous les grades et si les consultants historiquement fidèles au cabinet en bénéficieront aussi, un sentiment d'iniquité pourrait émerger. Un « choc des générations » pourrait avoir lieu entre des consultants ayant évolué de manière linéaire qui travailleront avec des juniors passant les grades plus rapidement et organisant leur temps de travail différemment. Un ressenti similaire pourrait émerger et creuser encore plus l'écart de traitement perçu par les fonctions supports des cabinets, souvent grands oubliés malgré leur travail crucial au bon fonctionnement d'entités complexes. Attention donc à ce que les efforts de fidélisation n'entraînent pas une perte de confiance et un sentiment d'injustice.
- 
- Manque de sincérité : à l'image des efforts sur l'impact environnemental ou de l'inclusion de toutes les orientations sexuelles au travail qui sont parfois détournés en actions de « greenwashing » ou « pinkwashing », les actions modernisant la carrière des consultants pourraient être perçues comme peu sincères. S'il est naïf de penser que ces efforts seront mis en place sans aucun enjeu business en tête, moderniser le parcours des consultants pourra paraître comme uniquement motivé par la peur de ne pas avoir assez de ressources internes pour répondre aux besoins des clients. Si ces actions sont perçues comme seulement opportunistes, les consultants craindront que les nouvelles conditions de travail avantageuses disparaissent lorsque la guerre des talents s'apaisera.
  - Flou interne : beaucoup d'axes de réflexion sur la rétention touchent des piliers historiques du conseil et leur transformation se fera sûrement avec quelques échecs. Les tenants et aboutissements de changements d'ampleur ne sont pas inconnus des cabinets qui ont l'habitude de conduire ces projets pour leurs clients. Les acteurs du conseil devront donc être vigilants à ce que les travaux internes soient cadrés afin qu'ils n'entraînent pas une perte de repères ou des doutes sur la solidité du cabinet.

Enfin, n'oublions pas le fait suivant : travailler dans un cabinet de conseil est souvent un moyen et non une fin. Quelques années en conseil sont gage de qualité et permettent d'accéder à des fonctions à responsabilités dans des grands groupes, d'intégrer des startups en pleine croissance ou d'être crédible dans la création d'une offre en freelance. Si ce constat peut être nuancé par la récente tendance de retours d'anciens consultants dans leur cabinet, la motivation initiale d'un passage en conseil restera un ennemi contre lequel les cabinets auront du mal à se battre.

## Quelles prédictions en 2023 ?

A l'instar de la grande majorité des entreprises, nombreux sont les chantiers qui attendent les cabinets de conseil en 2023 pour attirer et fidéliser les talents. Sur le fond comme sur la forme, se reposer sur ses acquis ne sera pas une option et la plupart des cabinets a déjà anticipé les transformations évoquées. A l'image de ce qu'ils proposent à leurs clients, des phases de « test and learn » seront nécessaires pour que chaque cabinet trouve des actions alignées avec son image et sa proposition de valeur.

2022 a vu apparaître une guerre des talents féroces, dans un marché du travail profondément impacté par un contexte socio-économique inédit. 2023 ne s'annonce pas non plus de tout repos pour les cabinets de conseil, tant d'un point des sujets clients qu'ils auront à adresser que d'un point de vue RH pur. Quels autres bouleversements pourraient avoir à affronter les cabinets dans les mois qui viennent ? Upward Consulting continuera évidemment à analyser ces tendances au cours du premier semestre 2023... et à accompagner les acteurs du marché pour s'adapter au mieux à ces nombreux challenges.







## Vous avez pour projet de recruter un collaborateur ? Prenons le temps d'en discuter.

Nos responsables vous présenteront nos modalités de fonctionnement et pourront vous conseiller dans votre stratégie de recrutement. Vous faites le choix du recrutement à la hauteur de vos ambitions.

### UPWARD CONSULTING EN BREF

10

ANNÉES D'EXISTENCE

12

SPÉCIALISTES

150

RECRUTEMENTS PAR AN

30

CABINETS DE CONSEIL  
PARTENAIRES

Contactez-nous :

