

HEC MONTRÉAL

**Étude des dispositifs organisationnels améliorant la
performance des consultants en gestion face au sentiment
d'imposteur**

Par

Leina Diaw

Sciences du Management

(Stratégie)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise en sciences
(M. Sc.)*

Mars 2021

© Leina Diaw, 2021

RÉSUMÉ

Les consultants en gestion sont des individus exceptionnellement doués, faisant preuve d'ambition et de motivation qui peuvent cependant douter de leur propre valeur. Ce doute, bien que légitime, lorsque trop présent porte atteinte à leur performance individuelle de même qu'à celle de l'organisation. Évoluant dans des environnements fondés sur la connaissance à haut niveau de performance, les consultants en gestion vivent des insécurités sur leur lieu de travail se témoignant par le biais de trois tensions : (1) *la tension apprentissage-crédibilité* (2) *la tension Up or Out* (3) *la tension contrôle-autonomie*. Les consultants, largement menacés de se sentir comme 'imposteurs' vivent au quotidien la peur de ne pas être à la hauteur de la tâche à réaliser et que cette peur soit révélée au grand jour. Ce mémoire se base sur une description détaillée des dispositifs organisationnels mobilisés par les consultants lors d'une récolte de données hybride croisant une auto-ethnographie à une série d'entretiens semi-dirigés au sein d'une firme de consultation. Les résultats empiriques nous démontrent que les consultants vivent sur leur lieu de travail trois tensions individuelles se manifestant au sein même des dispositifs organisationnels de la firme de consultation ayant pour mission de les atténuer. Afin d'atténuer les effets de ces tensions venant altérer leur performance individuelle, les consultants vont ainsi mobiliser les dispositifs organisationnels en (1) *montant en compétence* (2) *se sentant en confiance* (3) *se positionnant comme acteur*. Ces trois pratiques individuelles permettent au consultant consommateur de connaissances atteint par des tensions de devenir un consultant pleinement acteur qui sera résigné d'accepter que le stress fait partie intégrante du métier de consultant en gestion et qu'il devra composer avec tout au long de sa carrière en consultation afin de demeurer performant.

Mots clés : consultation, anxiété, syndrome de l'imposteur, pratiques organisationnelles, performance

ABSTRACT

Management consultants are exceptionally talented individuals, showing ambition and motivation who may however doubt their own worth. This doubt, although legitimate, when too present affects their individual performance as well as that of the organization. Evolving in knowledge intensive firms and high-performance environments, management consultants experience insecurities in their workplaces manifested through three tensions: (1) the learning-credibility tension (2) the Up or Out tension (3) the control-autonomy tension. Consultants, widely threatened with feeling like "impostors" live daily with the fear of not being up to the task at hand and that this fear will come to light. This thesis is based on a detailed description of the organizational mechanisms mobilized by the consultants during a hybrid data collection crossing an auto-ethnography with a series of semi-structured interviews within a consulting firm. The empirical results show us that consultants experience three individual tensions in their workplace, manifesting themselves within the organizational systems of the consulting firm whose mission is to alleviate them. In order to mitigate the effects of these tensions affecting their individual performance, the consultants will thus mobilize the organizational mechanisms by (1) ramp up (2) feeling confident (3) positioning themselves as an actor. These three individual practices allow the knowledge-consuming consultant affected by tensions to become a fully-active consultant who will be resigned to accept that stress is an integral part of the profession of management consultant and that he will have to deal with it throughout his career. career in management consulting in order to remain successful.

Keywords: consultation, anxiety, impostor syndrome, organizational practices, performance

REMERCIEMENTS

Avant d'entamer la réflexion conduite sur le métier de consultant, je souhaite prendre le temps de remercier un ensemble de personnes ayant parcouru le chemin de la recherche à mes côtés sans qui ce mémoire n'aurait pas vu le jour.

Je remercie sincèrement mon directeur de mémoire, Monsieur Alaric Bourgoïn. En plus de m'avoir initié au monde de la consultation en gestion, je lui témoigne ma profonde gratitude d'avoir fait naître en moi un intérêt profond pour la recherche sociologique. Ce mémoire marque mes premiers pas en tant que chercheuse que je compte grâce à ses conseils continuer à explorer.

La conduite de cette recherche de terrain n'aurait également pas été possible sans la confiance et les encouragements accordés par Consultcorp¹. En plus de m'accueillir au sein de leur organisation, je remercie l'ensemble des membres de l'organisation pour leur mobilisation générale témoignant d'une grande solidarité visant à supporter la recherche académique sur le métier de consultant.

Je remercie enfin les personnes qui dans l'ombre me témoignent depuis toujours un soutien précieux, ma famille, mes parents et mes sœurs. Merci de m'avoir depuis mon enfance stimulée intellectuellement à constamment relever de nouveaux défis. Rédiger un mémoire en était un, et je leur témoigne toute ma gratitude d'avoir constamment cru en mes capacités.

Finalement, je dédie spécialement ce mémoire de fin d'études à ma sœur, Sokhna Diaw, qui m'aura ouvert la porte de HEC Montréal en 2015. En publiant ce projet de recherche académique, nous la refermons ensemble en y laissant des souvenirs qui nous marqueront à vie.

¹ Nom modifié pour des raisons de confidentialité

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Processus de sélection d'articles

Figure 2 : Liste des critères descriptifs et d'observation du SI

Figure 3 : Le cycle de l'imposteur selon Clance (1985)

Figure 4 : Caractéristiques de trois éléments de connaissance en consultation en gestion

Figure 5 : Trois éléments de base des systèmes de connaissance et leur inter relations

Figure 6 : La consultation, un processus itératif

Figure 7 : Mobilisation des dispositifs organisationnels par le consultant passant de consommateur à acteur

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Présentation des missions-conseils analysées

Tableau 2 : Les dispositifs organisationnels mobilisés par les consultants en gestion

LISTE DES ABRÉVIATIONS

HPWS : High Performance Work Systems

KIF : *Knowledge Intensive Firm*

KMS : *Knowledge Management System*

RBV : *Ressource based view of the firm*

RH : Ressources humaines

SI : Sentiment d'imposture

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES ABRÉVIATIONS	IV
INTRODUCTION	1
REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
1. LE SI, SOURCE DE STRESS AU TRAVAIL DU CONSULTANT	5
1.1 Comprendre le SI du consultant	6
1.2 Le SI une « compétence vitale » au métier de consultant ?	9
2. TROIS TENSIONS INHÉRENTES AU MÉTIER DE CONSULTANT	13
2.1 La gestion des connaissances face à la tension apprentissage-crédibilité	14
2.2 La gestion de la performance face à la tension <i>Up or Out</i>	17
2.3 La gestion de la relation consultant-client face à la tension contrôle-autonomie	19
3. LES TACTIQUES VISANT À MODÉRER LES TENSIONS AU TRAVAIL DU CONSULTANT	23
3.1 Les tactiques organisationnelles : le « contrôle par aspiration », une aliénation d'identités ..	24
3.2 Les tactiques individuelles : faire preuve de pertinence, de résonance et de substance	26
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	29
1. LE RECOURS À L'AUTO-ETHNOGRAPHIE	30
1.1 L'auto-ethnographie comme méthode de recherche en consultation en gestion	30
1.2 L'auto-ethnographie comme approche analytique ou émotionnellement engagée ?	31
1.3 Les limites de l'auto-ethnographie	33
1. LES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS AVEC DES CONSULTANTS	34
2.1 Le recours aux entretiens semi-dirigés	34
2.2 La narration de récits de vie en sociolinguistique	35
2.3 Les limites du recours aux entretiens semi-dirigés	36
2. LE DESIGN DE RECHERCHE	37
3.1 Accès au terrain et confidentialité	38
3.2 Contexte du terrain : Consultcorp	39
3. COLLECTE DE DONNÉES	40
4.1 L'auto-ethnographie	40

4.2 Les entretiens semi-dirigés	42
ANALYSE DES DONNÉES	46
1. MONTER EN COMPÉTENCE	47
1.1 Se stimuler cognitivement par la « boîte à outils du consultant »	49
1.2 Cibler les enjeux des missions grâce aux associés	53
1.3 Sauver du temps en se référant à des études de cas	56
1.4 S’autoformer en apprenant « sur le tas »	58
2. SE SENTIR EN CONFIANCE	62
2.1 S’assimiler à l’identité organisationnelle	63
2.2 Solliciter le soutien socioémotionnel du <i>Buddy</i> et du <i>Counselor</i>	66
2.3 Itérer dans le cadre d’un « jeu de <i>Ping-Pong</i> » avec le manager	69
2.4 Extérioriser ses doutes lors des suivis de mandat	72
3. SE POSITIONNER COMME ACTEUR.....	74
3.1 Faire preuve de « curiosité intellectuelle ».....	76
3.2 Conduire des vérifications des livrables produits	78
3.3 Prendre l’initiative de co-construire avec le client.....	79
DISCUSSION ET RÉFLEXION.....	84
1. MODÉRER LES EFFETS DU SI	84
2. ATTÉNUER LES TENSIONS DU MÉTIER DE CONSULTANT EN GESTION	88
CONCLUSION	93
1. COMMENT MODÉRER LES EFFETS DU SI DU CONSULTANT ?	93
2. IMPLICATIONS POUR LES PRATICIENS	95
3. LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHES FUTURES	97
BIBLIOGRAPHIE	99
ANNEXE A : Guide d’entretien semi-dirigé.....	104
ANNEXE B : Distribution des articles par revue académique	106
ANNEXE C : Certificat d’approbation éthique	107

INTRODUCTION

Les consultants en gestion sont des individus exceptionnellement doués, faisant preuve d'ambition et de motivation, largement reconnus pour leur habileté à résoudre les problèmes complexes de leurs clients grâce à une expertise de pointe. Ces derniers évoluant dans des environnements professionnels d'une part basés sur la connaissance, mais également nécessitant un haut niveau de performance vivent en conséquence dans un doute constant de leur propre valeur. Ce doute, bien que légitime, prend naissance dans la nature de leur travail intangible basé sur la connaissance, à l'origine d'insécurités observées par du stress au travail venant affecter leur performance. En d'autres termes, ce phénomène propre aux « Knowledge Intensive Firms » ou KIFs, s'explique par l'incapacité de prouver de façon tangible la valeur de la réalisation de leur travail tant à l'employeur qu'au client ce qui porte atteinte à leur légitimité. Ces derniers, souvent atteints du sentiment d'imposteur (SI), vivent donc au quotidien la peur de ne pas être à la hauteur de la tâche à réaliser et que cette peur soit révélée au grand jour se traduisant par du stress au travail venant fondamentalement altérer leur performance individuelle. Face à cet enjeu de taille, *comment les consultants mobilisent-ils les dispositifs organisationnels au sein des firmes de consultation afin de modérer les effets du SI ?*

La littérature contemporaine part du constat que le SI, bien que néfaste pour la santé psychologique des individus, serait cultivé par les firmes de consultation à des fins de performance (Czarniawska et Mazza, 2003). Les consultants dotés d'insécurités seraient en effet très productifs et attentifs en faisant tout leur possible afin de satisfaire à la demande de leurs clients (Bourgoin et Harvey, 2018 ; Empson, 2018). Bien que Bourgoin et Harvey (2018) traitent des tactiques à l'échelle individuelle mises en place par les consultants afin de se défendre de menaces vécues au sein de leur milieu professionnel, la mobilisation des dispositifs organisationnels dans la gestion des tensions du métier de consultant demeure un point aveugle

de la littérature contemporaine qui sera l'angle d'attaque de la réflexion menée dans le cadre de cette étude.

Ce mémoire a pour objectif, avec comme point d'ancrage la psychologie du consultant en gestion qualifié de « perfectionniste anxieux » (Kets de Vries, 2005 ; Empson, 2018), d'identifier les mobilisations des dispositifs organisationnels propres aux firmes de consultation par le consultant visant à modérer les tensions vécues au travail afin d'assurer sa performance individuelle. À travers l'identification de ces tensions, ce mémoire met en lumière notre compréhension du SI de même que les dispositifs mobilisés afin modérer ses effets. L'étude conduite contribue ainsi à compléter la littérature psychologique et sociologique traitant du SI des consultants en gestion et sera bénéfique tant aux praticiens évoluant sein des firmes de consultation qu'à ceux dans l'ensemble des KIFs.

Ce mémoire sera présenté en différentes étapes : dans un premier temps, la revue de littérature permettra de comprendre et d'identifier les symptômes du SI. Les manifestations du SI seront par la suite présentées sous la forme de trois tensions propres au métier de consultant en gestion se retrouvant au sein même de la gestion des connaissances, la gestion du client et de la gestion du développement de carrière. Pour continuer, nous allons comprendre comment les consultants de même que les firmes de consultation tentent de déconstruire les diverses menaces vécues sur le lieu de travail par la mise en place de tactiques. Enfin, en nous basant sur l'analyse des données conduite à partir d'une auto-ethnographie et d'entretiens semi-dirigés, nous allons développer un schéma théorique permettant de répondre à notre question de recherche initiale.

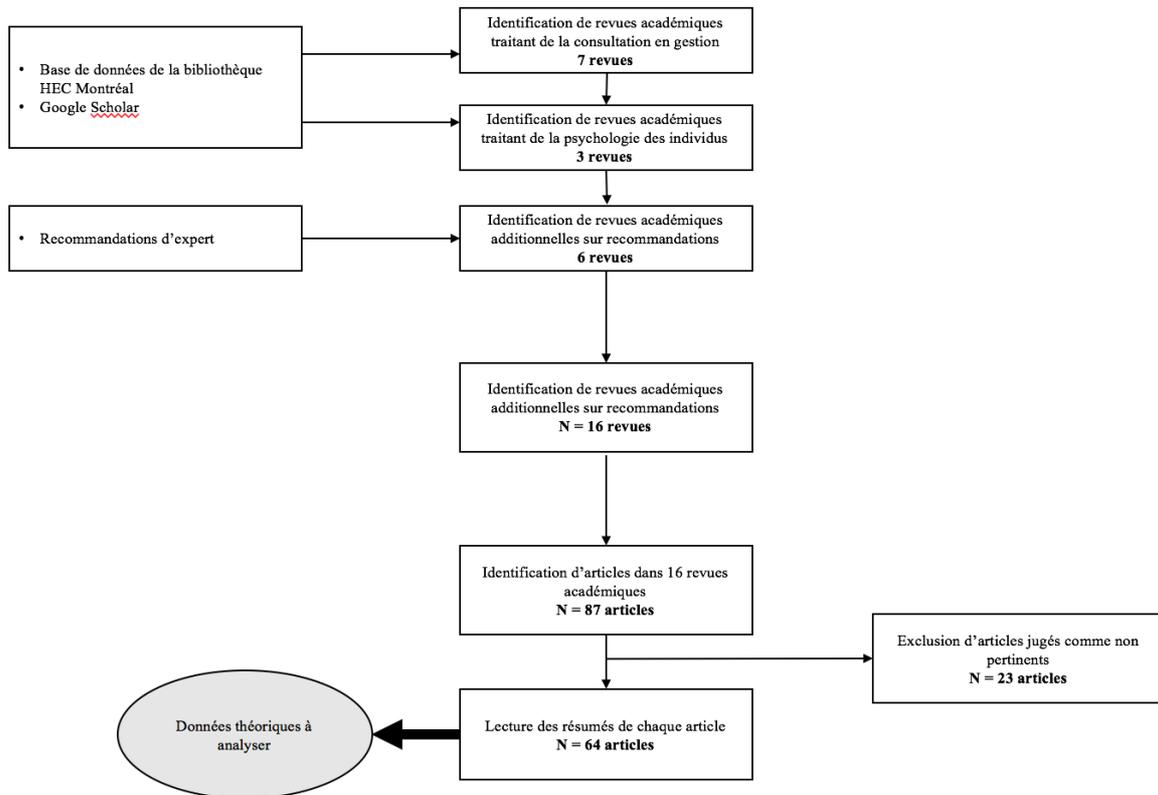
REVUE DE LA LITTÉRATURE

Avant de plonger au cœur du sujet de recherche, cette section vise à étudier la littérature sociologique et psychologique existante sur le métier de consultant. Les formes de mobilisation des dispositifs organisationnels des consultants visant à modérer les effets du SI dans un souci de performance demeurant un point aveugle de la littérature, il a été nécessaire d'examiner en profondeur les écrits existants des chercheurs, qui ont servi de fondation à ma compréhension du sujet afin d'apporter ma plus-value à la recherche académique.

Une revue de la littérature systématique rigoureuse a dans un premier temps été menée en suivant un ensemble d'étapes concrètes tel qu'illustré au sein de la figure 1. 7 revues académiques ont été identifiées, car considérées comme les principales revues du champ traitant de sujets organisationnels spécifiques aux firmes de consultation. À ces dernières, ce sont ajoutées 3 revues supplémentaires dans le domaine de la psychologie identifiées comme les principales revues traitant du sujet de recherche. Cette revue a été complétée à la suite de recommandations d'experts ce qui a mené à une sélection totale de 16 revues académiques s'ancrant au sein de deux courants de la recherche : la sociologie et la psychologie. Conformément à l'angle d'attaque organisationnel choisi pour cette étude, ce mémoire se penchera davantage sur la littérature sociologique afin d'apporter une réponse aux dispositifs organisationnels des firmes de consultation destinées aux consultants en gestion.

De ces 16 revues académiques, 87 articles ont pu être récoltés avec les mots clés suivants : stress, anxiété, syndrome de l'imposteur, consultation, performance. À la suite de la lecture des résumés de chaque article scientifique, 23 ont été écartés, car jugés non pertinents dans le cadre de notre étude ce qui permet d'avoir 64 articles comme base théorique à l'étude du SI sous un angle organisationnel.

Figure 1 : Processus de sélection d'articles



Source : Leina Diaw (2020)

Dans les prochaines sections, nous allons mettre en lumière la revue de littérature émergente de cette récolte d'articles scientifiques afin d'identifier les écrits existants sur le sujet de recherche. Nous allons dans un premier temps comprendre les caractéristiques psychologiques du consultant en gestion propres à ce sentiment d'imposture à l'origine de tensions au travail. Nous allons par la suite identifier les manifestations observables sur le terrain du métier de conseil pour finir avec les différentes tactiques visant à réduire les effets néfastes du SI afin d'assurer la performance du consultant. L'objectif de cette section est de comprendre (1) pourquoi les consultants présentent les symptômes du SI, (2) comment il se manifeste sur le terrain (3) de même que ce qu'ils mettent en place selon la littérature existante à l'échelle individuelle afin d'y remédier.

1. LE SI, SOURCE DE STRESS AU TRAVAIL DU CONSULTANT

Définir le métier de consultant comme point de départ de la recherche est fondamental afin de rendre accessible la lecture de ce mémoire. Avec plus de 4,6 millions d'employés à l'échelle mondiale et un chiffre d'affaires global avoisinant les 680 milliards de dollars US (IBISWorld, 2020), la consultation en gestion a connu une croissance exponentielle depuis 1990 qui lui a valu d'être largement étudié dans la recherche académique (Mosonyi, Empson & Gond, 2019). Le cœur de la consultation est défini comme « une activité de conseil bâtie sur une relation consultant-client » (Kipping et Clark, 2012) où les consultants sont « considérés comme des aides professionnelles pour remédier à la “maladie” des organisations clientes » (Fincham et Clark 2002 : 7 dans Kipping et Clark, 2012).

Au-delà de ce modèle docteur-patient (Fincham et Clark 2002 : 7 dans Kipping et Clark, 2012), les consultants en gestion occupent une place bien plus importante, puisqu'ils ont remplacé les universitaires, et même les gestionnaires dans l'environnement d'affaires (Kipping et Clark, 2012). En effet, en tant qu'« experts » de premier plan en matière d'entreprise, ils ont raffiné notre compréhension des problèmes organisationnels contemporains (Kipping et Clark, 2012). Au-delà du statut et du potentiel de carrière élevé des consultants en gestion, ces derniers évoluent néanmoins dans des environnements de travail hiérarchique, hautement compétitif où la pression règne (Sturdy, 1997).

Souvent qualifiés de « perfectionniste anxieux » ou « insecure overachiever » par les firmes de consultation elles-mêmes, les consultants sont des individus exceptionnellement doués et ambitieux qui peuvent cependant douter de leur propre valeur (Kets de Vries, 2005 ; Empson, 2018). Largement menacés de se sentir comme imposteurs de par la nature de leur travail, c'est-à-dire comme « des personnes qui, en dépit de leur réussite ou de preuves objectives expliquant leur situation actuelle, ne se sentent pas légitimes quant à leur statut » (Chassangre et Callahan,

2017), les consultants répondent à cette insécurité par une performance au travail exceptionnelle quitte à affecter leur santé mentale (Empson, 2018). L'objectif de cette section est de comprendre (1) la perspective psychologique du consultant en gestion et d'analyser (2) les impacts sur sa performance individuelle évoquée dans la littérature existante.

1.1 Comprendre le SI du consultant

Comprendre en premier lieu le SI est fondamental afin de permettre aux lecteurs de ce mémoire d'identifier s'ils en présentent ou non les caractéristiques au sein de leur lieu de travail. Le SI tel qu'identifié par Clance et Imes (1978), est défini par le fait de douter de ses capacités accompagné par la peur que ce doute soit révélé au grand jour. Touchant principalement les individus très performants, ces derniers ne parviennent pas à accepter leurs réalisations et craignent d'être exposés à la fraude (Sakulku et Alexander, 2011). En d'autres termes, « il se caractérise par un bon niveau de réussite, des signes extérieurs et des objectifs de succès qui ne sont pourtant pas intégrés par l'individu » (Chassangre et Callahan, 2017) à l'origine de stress aigu, de *burnout* ou encore de troubles de la personnalité (Ibid). À ces sentiments de vulnérabilité, s'ajoute la peur de voir son incompétence mise à jour de même que celle de compromettre les autres, ce qui devient par ailleurs un obstacle à l'épanouissement des personnes dans leur vie et leur carrière (Hawley et Paul, 2019).

En 1978, les psychologues Pauline Rose Clance et Suzanne Imes théorisent le concept de « phénomène d'imposture » dans le cadre d'une étude sur les femmes performantes démontrant que les femmes bien que témoignant d'accomplissements académiques et professionnels ne se considéraient pas comme légitimes de leurs réussites (Tulshyan et Burey, 2021). Depuis cette étude pionnière dans la littérature psychologique, le SI a en effet été largement reconnu tant chez la femme que chez l'homme, mais également dans différents corps de métiers au sein de groupes divers : les étudiants ingénieurs (French et al., 2008), les étudiants en médecine,

dentaires, pharmacie, infirmerie (Henning et al., 1998), les avocats (Empson, 2017) et finalement le cœur de notre recherche, les consultants, ont été étudiés sous l'angle de la tension apprentissage-crédibilité (Bourgoin et Harvey, 2018). La diversité d'individus évoluant dans ces corps de métiers atteints du SI démontre que rares sont les personnes compétentes n'exprimant pas le SI (Kets De Vries, 2005) puisqu'un individu ne doutant jamais de ses propres capacités serait en effet « arrogant », ou sous-utiliserait sévèrement son talent (Hawley et Paul, 2019). Sa qualification commune de « sentiment d'imposture » que nous allons employer dans la suite de ce mémoire et non de « syndrome » témoigne qu'il ne s'agit pas d'une pathologie clinique, mais bien d'un phénomène de société à caractère universel puisque 70 % des individus peuvent en être touchés moins une fois dans leur vie (Clance, 1992 dans Chassangre et Callahan, 2016).

D'où vient ce sentiment d'imposture propre aux individus performants ? Prenant généralement naissance dans l'environnement familial², les personnes atteintes du SI auraient par exemple la conviction que l'amour de leurs parents dépendrait de leurs compétences et de leurs bons résultats (Empson, 2018) et se heurtent à la peur constante de les décevoir. Mais au-delà du cercle familial, c'est en réalité la société en général qui favorise ce sentiment en enseignant « qu'on est quelqu'un de bien si on réussit, quelqu'un de mauvais si on échoue » ce qui rend difficile l'acceptation de soi (Chassangre et Callahan, 2016).

Le SI, finalement commun à l'ensemble des individus, demeure particulièrement difficile à identifier au premier regard chez un individu (Chassangre et Callahan, 2017). Holmes et al.

² Selon Chassangre (2016), Pauline Rose Clance a identifié quatre environnements familiaux propices à l'apparition du SI (1) « l'enfant parfait, élevé dans l'idée qu'il peut tout réussir. Lorsqu'il est confronté à l'échec, il en conclut que les espoirs fondés en lui sont des illusions. », (2) « Quand on attribue une étiquette à un enfant – “le sportif”, “le social”, “le fort en maths”... –, il ne se sent pas légitime à réussir dans le domaine de son frère ou de sa sœur. », (3) « des enfants qui, malgré leurs réussites, ne sont pas du tout valorisés », (4) les « compétences atypiques » comme par exemple un enfant qui sentirait sa réussite comme une trahison pour avoir été le premier à aller à l'université dans sa famille.

(1993) développent une liste de critères descriptifs et d'observation du SI (Fig. 3) dont la présence d'au moins cinq d'entre eux permettrait d'identifier un individu comme atteint du SI.

Figure 2 : Liste des critères descriptifs et d'observation du SI

Liste des critères descriptifs et d'observation du SI.

-
1. L'individu se décrit comme un imposteur (tricherie, plagiat, fausse intelligence, fraude)
 2. Il a des difficultés à accepter les félicitations et la reconnaissance
 3. Il lui est difficile de croire qu'il mérite les retours positifs
 4. Il tend à être déçu de sa réalisation, pensant qu'il aurait pu mieux/plus faire
 5. Il craint que les autres puissent un jour découvrir son/ses manques de connaissances ou de compétences
 6. Il a peur de l'échec
 7. Il a peur de ne pas pouvoir répéter, reproduire son succès
 8. Il a le sentiment de ne pas être la même personne en public et en privé
 9. Il tend à réussir même s'il craint l'échec avant même d'essayer
 10. Il craint de ne pas réaliser les attentes
 11. Il se sent moins capable que les autres, ne se sent pas aussi intelligent malgré des signes évidents qui prouvent le contraire
 12. Il tend à attribuer son succès à des causes externes
 13. Il peut croire que des rituels comportementaux sont nécessaires pour assurer une réussite
 14. Il peut préférer des positions, des postes à bas niveau ou non stimulants de peur d'échouer s'il se retrouve à un poste ou une position légitime de ses capacités
 15. Il est incapable d'internaliser son succès, en persistant de croire qu'il n'est pas compétent, bien qu'il accumule des signes évidents de réussite
-

D'après [Holmes et al. \(1993\)^a](#).

^a Au moins cinq de ces critères sont nécessaires pour identifier un SI chez un individu.

Source : Chassangre, Kevin et Stacey Callahan (2017). « J'ai réussi, j'ai de la chance... je serai démasqué » : revue de littérature du syndrome de l'imposteur », Pratiques psychologiques, vol. 23, p. 97-110

En parallèle de cette liste de critères descriptifs, les études de Clance (1985) mettent en lumière les symptômes inhérents au SI qui seraient de trois types : (1) l'incapacité à s'attribuer sa réussite ; (2) l'impression d'être surestimé(e), de tromper son entourage ou d'être inadapté(e) dans un domaine ; (3) la peur d'être démasqué(e) par les autres (Clance, 1985 dans Chassangre et Callahan, 2017). Les chercheurs psychologues ne s'accordant toujours pas sur l'identification concrète des symptômes du SI de par la complexité du phénomène, la recherche sur ce sujet reste à être complétée d'où la pertinence de l'étude menée.

L'hétérogénéité de la manifestation du SI (Chassangre & Callahan, 2017) témoigne de la nécessité d'approfondir la recherche sur ce phénomène venant fondamentalement altérer les

compétences et le succès des personnes qui en sont atteintes (Hawley & Paul, 2019). S'arrêter à la compréhension du SI n'étant en effet pas suffisant à notre étude, nous nous intéressons plus spécifiquement aux manifestations au SI dans le travail du consultant dans la prochaine section afin d'approfondir le sujet en analysant ses effets sur la performance et la santé mentale des individus.

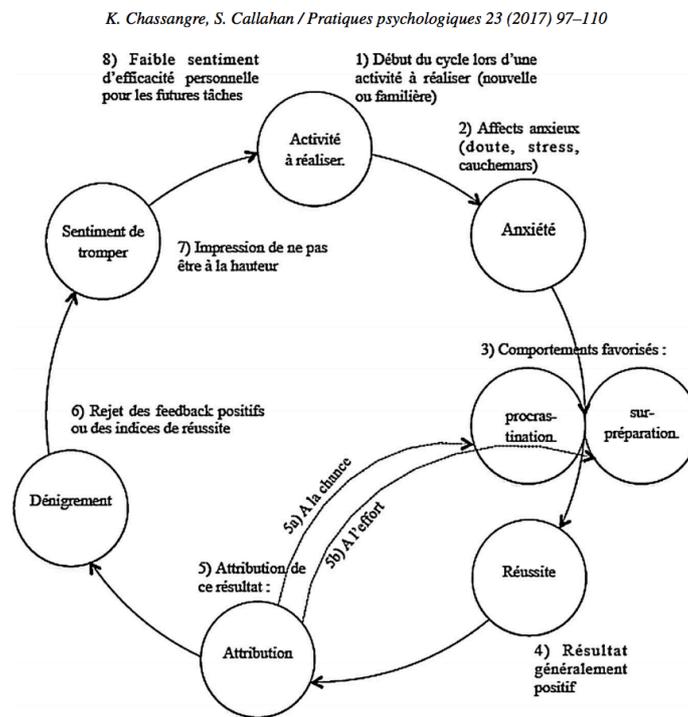
1.2 Le SI une « compétence vitale » au métier de consultant ?

Bien que le SI soit à l'origine de l'apparition de symptômes tels que le stress, l'anxiété, le *burnout* pouvant altérer le potentiel des consultants, nous allons voir dans cette section que le SI serait pourtant une « compétence vitale » au métier de consultant (Bourgoin et Harvey, 2018). Face à cette dimension paradoxale du phénomène, cette section vise à analyser le double effet contre-productif du SI sur la performance des consultants.

Avant de comprendre la tension sur les effets du SI des consultants, il est primordial d'identifier les différents stades psychologiques par lesquels l'individu passe afin de comprendre les effets sur la santé mentale des individus. Le cycle de l'imposteur développé par Clance (1985) représente le chemin que traverse un individu atteint du SI lorsqu'il commence une activité nouvelle ou familière (Fig 4.). (1) Le consultant changeant constamment de projets, d'industrie et donc de clients passe de façon régulière à travers ce cycle sans fin. (2) L'individu va voir apparaître les premières manifestations liées à son anxiété de réaliser cette tâche telles que des doutes, du stress ou encore une profonde inquiétude dus à la peur de l'échec ou du succès. (3) Dans l'optique de réduire les effets de l'anxiété, deux comportements s'en suivront : de la procrastination ou de la surpréparation. La revue de la littérature conduite précédemment nous permet d'affirmer que les consultants connus comme ayant une personnalité de « insecure overachiever » (Kets de Vries, 2005 ; Empson, 2018) favoriseraient le comportement de surpréparation puisqu'ils sont motivés et disciplinés dans la réalisation de leurs tâches (Empson,

2018). (4) Cette préparation excessive leur permet en effet de garantir le succès afin de pallier le sentiment d'illégitimité (Clance & O'Toole, 1987). (5) Une fois la tâche réalisée, les individus se verront attribuer les mérites de leur entourage qui seront cependant (6) refusés et attribués à des éléments externes tels que l'effort supplémentaire réalisé. Bien que la tâche ait été réalisée à la perfection dans la majorité des cas (7) l'individu se sentira incompetent. Lorsqu'une nouvelle tâche se présentera à lui, il repassera à travers ce cycle, un cercle vicieux qui pourra être rompu par la mobilisation des dispositifs organisationnels au sein des firmes de consultation, objet de notre étude, que nous élaborerons par la suite.

Figure 3 : Le cycle de l'imposteur selon Clance (1985)



Source :
Kevin et
Callahan
« « J'ai
la
serai
revue de littérature du syndrome de l'imposteur », *Pratiques psychologiques*, vol. 23, p. 97-110

Chassangre,
Stacey
(2017).
réussi, j'ai de
chance... je
démasqué » :

Fig. 1. Le cycle de l'imposteur selon Clance (1985).

Le passage à travers le cycle de l'imposteur favorise de ce fait de l'anxiété chez le consultant qui à long terme viendra baisser sa performance dans la réalisation de ses tâches (Clance, 1985). Au-delà du cycle quotidien dans lequel le consultant est pris, Clance omet de mentionner les effets négatifs observés à long terme. Tout comme chez les professionnels en général, l'expression du SI chez les consultants peut en effet devenir source d'une importante détresse psychologique et une barrière à l'expression du potentiel de l'individu (Chassangre et Callahan, 2017) affectant négativement le développement de carrière (Neureiter, 2016). Les préconditions au SI telles que la peur d'échouer, de réussir ou le manque de confiance en soi entravent la planification de carrière, la recherche de carrière et la motivation à diriger (Neureiter, 2016).

Il est cependant fondamental de noter que le SI, qui est au premier abord un « défaut psychologique », serait pourtant une « compétence vitale » au sein des firmes de consultation (Bourgoin et Harvey, 2018). Afin de répondre à de hauts standards de réussite (Cromwell et al., 1990), les consultants dotés du SI seraient en effet plus productifs et plus attentifs aux demandes de leurs clients (Bourgoin et Harvey, 2018). Selon Bourgoin et Harvey (2018) les organisations cultivent un « syndrome d'imposteur constant », dans une « une culture de stress ». Les auteurs découvrent en effet que « les consultants n'ont pas seulement le SI, ils l'embrassent activement - car il les maintient vifs et sur le bord, où ils doivent être » (Ibid). Les firmes de consultation aborderaient positivement le SI dans un souci de performance selon un *managing partner* interrogé (Ibid) :

" Le syndrome de l'imposteur est répandu parmi les consultants. Mais nous ne faisons rien pour le combattre. En fait, nous le cultivons même ... Nous savons que les consultants qui ont ce sentiment seront très productifs et attentifs, et feront tout leur possible pour satisfaire leurs clients. Ce sont des travailleurs acharnés." (Entretien, Ibid)

Cette théorie est en effet confirmée par les travaux de recherche de Empson (2018) :

"Ma théorie est que les meilleurs bâtisseurs de relations avec les clients de notre société sont peu sûrs d'eux. Ils sont tellement déterminés à faire en sorte que leurs clients se sentent bien avec eux qu'ils font des heures supplémentaires. Les clients ressentent leur passion et réagissent à cela". (Entretien avec un associé d'un cabinet de consultation, Empson, 2018)

Les consultants tendront constamment à délivrer un travail réalisé à la perfection (Empson, 2018), élément inhérent au SI qui serait une caractéristique fondamentale à l'émergence ainsi qu'au maintien des sentiments d'imposture (Kets de Vries, 2005 ; Sakulku & Alexander, 2011).

En résumé, l'analyse des caractéristiques psychologiques du consultant témoigne que ces derniers sont des personnes extrêmement douées et ambitieuses qui peuvent cependant douter de leur propre valeur. Qualifiés d' « insecure overachiever », les consultants sont dotés d'une volonté de perfectionnisme enclenchant deux mécanismes contre-productifs à l'échelle individuelle : la procrastination ou la surpréparation impactant directement leur performance sur le lieu de travail. L'effet de surpréparation serait par ailleurs une « compétence vitale » au métier de consultant largement cultivé par les firmes elles-mêmes puisque les consultants atteints seraient plus attentifs aux demandes de leurs clients. Le SI s'observant chez l'individu se dépeint sur le terrain au sein des firmes de consultation sur différentes formes de tensions organisationnelles que nous allons présenter dans la section suivante.

2. TROIS TENSIONS INHÉRENTES AU MÉTIER DE CONSULTANT

En rejoignant les firmes de consultation, les consultants évoluent dans un environnement de travail exigeant nécessitant motivation et discipline (Empson, 2018). La performance individuelle des consultants étant nécessaire à la bonne santé de l'organisation, les firmes de consultations considérées comme des High Performance Work Systems (HPWS) (Jensen et al., 2013) misent selon la théorie de la *Ressource Based View of the firm* (RBV) (Barney, 1991) sur leur ressource fondamentale afin de satisfaire la demande exigeante de leurs clients : les consultants, afin de maintenir un avantage concurrentiel. Ces derniers évoluant dans des environnements de travail hiérarchiques, hautement compétitifs où la pression règne (Sturdy, 1997) vivent du stress sur leur lieu de travail dans un souci de performance constant.

Considérés comme des « Knowledge Worker », les consultants exacerbent leur insécurité et leur peur d'être exposés comme inadéquats (Empson, 2018) face à la demande exigeante du client (Sturdy, 1997). Cette insécurité prend naissance dans la nature intangible du concept de connaissance au cœur du métier de consultant rendant difficile pour le consultant de légitimer de façon tangible la valeur du service de son travail (Clark, 1995 ; Empson, 2018). Les consultants vivent donc sur leur lieu de travail des tensions considérées comme des manifestations du SI. En d'autres termes, ces derniers vivent à l'échelle individuelle entre deux éléments contradictoires se manifestant en pratique au niveau organisationnel. Notons comprenons donc que le SI propre à l'individu réside au sein même des dispositifs organisationnels visant à l'atténuer ce qui apporte un élément de complexité à notre analyse. Selon la littérature existante, nous identifions trois types de tensions propres au consultant en gestion au sein de trois dispositifs organisationnels : (1) la gestion des connaissances face à la tension apprentissage-crédibilité, (2) la gestion de la performance face à la tension *Up or Out*. (3) la gestion de la relation consultant-client face à la tension contrôle-autonomie,

Dans les prochaines sections nous mettrons en lumière ces trois tensions inhérentes au métier de consultant au sein des firmes de consultation, considérées comme des manifestations du SI selon la revue de la littérature existante.

2.1 La gestion des connaissances face à la tension apprentissage-crédibilité

Dans l'ère moderne actuelle caractérisée d'âge du savoir (de Geus, 1997 dans Donaldson, 2001), la connaissance est l'une des principales forces motivant la croissance mondiale du secteur du conseil en gestion (Kipping and Scheybani 1994 ; Savary 1999 dans Werr et Stjernberg, 2003). Les firmes de consultation font en effet partie de la catégorie des « Knowledge Intensive Firms » (KIFs), des organisations où le travail, de nature intellectuelle, est réalisé par des employés bien formés et qualifiés dont la caractéristique principale serait la capacité de résoudre des problèmes complexes grâce à des solutions créatives et innovantes (Alvesson, 2001). La connaissance étant une source de création de richesse et d'avantage concurrentiel pour les organisations, la création, le partage et la protection des connaissances sont vitaux à la santé des firmes de consultation (Donaldson, 2001) puisque la survie de ces organisations dépend donc de leur capacité à mobiliser et synthétiser des corps professionnels de connaissances afin de satisfaire à la demande de leurs clients (Robertson, Scarbrough et Swan, 2003).

Au-delà de la perspective organisationnelle de la connaissance, les consultants se doivent de constamment mettre à jour leurs connaissances à l'échelle individuelle puisqu'ils sont perçus comme des courtiers de la connaissance auprès des organisations clientes (Werr et Stjernberg, 2003). Cette mise à jour des connaissances inhérente au métier du conseil est fondamentale afin que les consultants fassent preuve de crédibilité devant le client tout en assurant leur performance individuelle (Bourgoin et Harvey, 2018). En d'autres termes, la tension

apprentissage-crédibilité vécue soumet les consultants dans un état psychique au sein duquel un écart se crée entre leur position d'apprenti devant développer de nouvelles connaissances et la gestion de leur impression lors d'interactions avec les clients (Ibid). Nous comprenons ainsi que la gestion des connaissances constante ou « Knowledge management », nécessaire à leur « montée en compétence » (Bourgoin, 2015) représente un premier fondement du métier de consultant à l'origine des effets du SI tel que le stress au travail des consultants. La notion de connaissance est donc dans ce contexte fondamental à comprendre, puisqu'elle constitue l'essence même du travail des consultants (Alvesson, 2001).

Basées sur les travaux de Werr et Stjernberg (2003), les firmes de consultation sont considérées comme des systèmes de connaissances constituant une compétence organisationnelle. En allant au-delà de la classification de la connaissance binaire de Nonaka et Takeuchi (1995) en connaissances tacites et explicites, les auteurs enrichissent la littérature en existante en présentant trois éléments de connaissances au sein des firmes de consultation se disséminant entre eux : (1) les méthodes et outils (2) les études de cas (3) l'expérience individuelle des consultants (voir Figure 4).

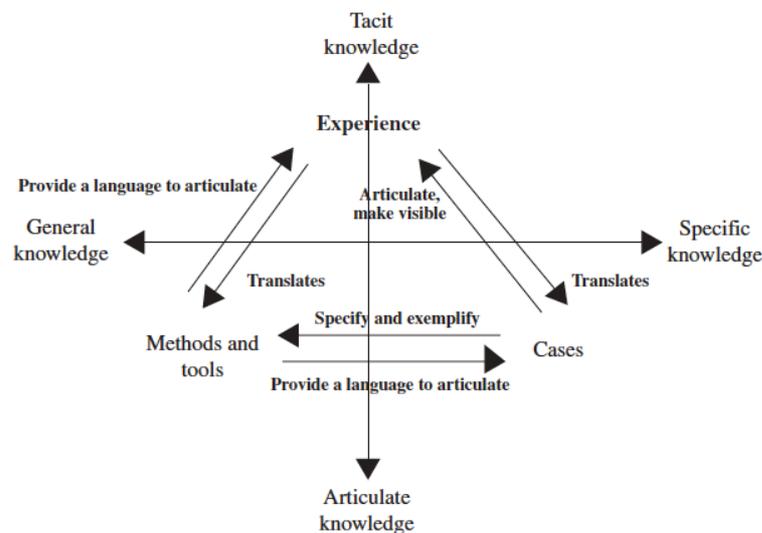
Figure 4 : Caractéristiques de trois éléments de connaissance en consultation en gestion

	Methods	Cases	Experience
Description	General description of a sequence of activities in the change process	Documents produced in projects, e.g. process maps and proposals	Accumulated experience from practice
Kind of knowledge	Articulate Organizational Abstract	Articulate Organizational Specific	Tacit Individual Varying levels of abstraction
Characteristics in the knowledge system	Widely applicable; easily transferable; seldom guide action in a specific case	Limited general applicability, but valuable as models when similar cases are found; easily transferable	Guides action; hard to transfer; transfer requires extended face-to-face interaction

Source : Werr & Stjernberg (2003) *Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*

Les méthodes et outils fournissent le partage d'un langage commun qui permet la documentation et l'échange d'expérience. Les études de cas permettent d'assimiler des approches générales et abstraites à des cas spécifiques. Les méthodes et outils de même que les études cas sont des connaissances explicites (articulées) qui dépendent de l'habileté du consultant à les adapter à la situation présentée de par son expérience. L'utilisation et la dissémination de l'expérience des individus sont permises par les moyens organisationnels tels que la hiérarchie organisationnelle basée sur les compétences, le travail d'équipe sur des projets-conseils, etc. Les connaissances explicites telles que les méthodes et outils sont donc identifiées comme des facilitateurs du développement continu de la compétence collective des organisations de consultation (Werr et Stjernberg, 2003)

Figure 5 : Trois éléments de base des systèmes de connaissance et leur inter relations



Source : Werr & Stjernberg (2003) Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems

Cette notion de connaissance aurait cependant dans le contexte des KIFs une définition bien plus large et ambiguë que celle que nous entendons (Alvesson, 2001) de par la tension apprentissage-crédibilité vécue par les consultants. Originellement considérés selon le courant de pensée dominant comme des « Knowledge Workers » appliquant habilement une rationalité

cognitive issue de leur connaissance supérieure, les consultants se doivent de développer d'autres formes de connaissances s'ils souhaitent demeurer performants et crédibles face au client et à l'employeur (Ibid). Alvesson (2001) vient compléter la théorie de la connaissance des KIFs en ajoutant que cette connaissance au sein de ces firmes se fonde sur des facteurs additionnels allant au-delà de la rationalité théorique inhérente à la connaissance. Des éléments tels que l'image la rhétorique ainsi que la gestion des relations font également partie du cœur du métier de consultant en gestion (Ibid). Toutes ces formes d'ambiguïtés mènent à la nécessité de centraliser, sécuriser et réguler l'identité tant de l'individu que de l'organisation afin d'assurer sa performance (Ibid).

Afin d'étudier plus en détail la théorie additionnelle de la connaissance d'Alvesson (2001), il me paraît nécessaire d'approfondir sur l'origine et le fondement de ces formes de connaissances additionnelles non rationnelles inhérentes au métier de conseil dans les prochaines sections.

2.2 La gestion de la performance face à la tension *Up or Out*

Le consultant gère ses connaissances au sein d'un High Performance Work System (HPWS), c'est-à-dire un système de pratiques mis en place par les Ressources Humaines (RH) qui, en s'alignant avec la stratégie organisationnelle, vise à augmenter la performance organisationnelle et la productivité (Jensen et al., 2013).

La politique de gestion de carrière « Up or Out » (promotion ou éviction) propre à ce système de performance, omniprésente au sein des firmes de consultation consiste à ne garder que les « profils les plus ajustés aux normes comportementales du cabinet et les plus rapides dans leurs capacités d'apprentissage » permettant une « ancienneté homogène » à chaque grade (Boni-Le Goff, 2010).

En rejoignant l'entreprise, les consultants découvrent que la politique rigoureuse d'augmentation ou de diminution des effectifs *Up or Out* exacerbe leur insécurité et leur peur

d'être "exposés" comme étant inadéquats - et finalement rejetés (Empson, 2018). Cela est renforcé par le fait que l'échec ou l'absence de performance peut non seulement conduire à ne pas être promu, mais aussi à être encouragé à quitter l'organisation (Tisdall, 1982, p. 133 dans Sturdy, 1997). Le stress au travail des consultants est donc exacerbé par la tension de *Up or Out* perpétuée par les organisations professionnelles d'élite (Empson, 2018) qui leur demandent de répondre aux exigences du client ainsi qu'à celles de l'employeur nécessaires à la bonne santé de la firme (Boni-Le Goff, 2010 ; Sturdy, 1997). Face à ces pressions supplémentaires, les consultants évoluant dans des HPWS n'ayant pas l'occasion de se reposer (Empson, 2018) développent donc de la fatigue au travail :

« Cette « double exigence » implique un certain niveau de défi intellectuel à chaque nouvelle mission, défi qui est évoqué sur le registre de l'épreuve physique et est associé à l'idée de stimulation, mais aussi de fatigue » (Boni-Le Goff, 2010)

Les « Fast Tracker », considérés comme les consultants promus rapidement, sont nourris par une compétition interne de par l'homogénéité sociale et académique de l'environnement de travail (Boni-Le Goff, 2010). En d'autres termes, les consultants appartenant à la même tranche d'âge, ayant des formations initiales semblables créent une rivalité et des mimétismes poussant leur performance individuelle (Ibid). Notons cependant que les consultants « Under tracker », ayant une progression plus lente (Boni-Le Goff, 2010) faisant face à des demandes professionnelles surpassant leur contrôle personnel considèreront quitter l'organisation (Jensen et al., 2013). Ce faisant, les intentions de rotation servent de mécanisme d'adaptation en réponse au stress et à la surcharge de travail (Ibid). Ainsi les agents de stress des HPWS combinés à peu de contrôle sur les tâches, augmenteraient le stress et la surcharge de travail à l'origine d'une intention de rotation de la part de l'employé (Ibid).

En résumé, la politique de gestion de carrière « Up ou Out » bien qu'améliorant la performance des consultants est un facteur à l'origine de leur stress au travail. Face à cette injonction au

développement permanent, les consultants se doivent de répondre à une double exigence au travail à l'origine de pressions. Notons cependant que les auteurs cités précédemment omettent d'évoquer les attitudes individuelles motivant ces intentions de rotation d'où la nécessité de conduire cette étude sur la mobilisation des dispositifs organisationnels par les consultants afin d'améliorer leur performance individuelle.

2.3 La gestion de la relation consultant-client face à la tension contrôle-autonomie

Le client étant au cœur du métier du consultant, l'ambiguïté de la notion de connaissance au sein des KIFs mentionnée précédemment par Alvesson (2001) prend ici tout son sens. En réalité, au-delà l'utilisation de leurs connaissances rationnelles, les consultants sont en relation constante avec leurs clients ce qui nécessite un ensemble d'habiletés relationnelles telles que l'image, la rhétorique et la gestion des relations afin d'asseoir leur crédibilité. Ces tactiques relationnelles individuelles sont la réponse à une tension propre à la gestion de la relation consultant-client que nous qualifierons de *tension contrôle-autonomie* à l'origine de l'« anxiété réciproque » théorisée par Sturdy (1997) que nous allons approfondir dans cette section, vécue tant par le client que par le consultant.

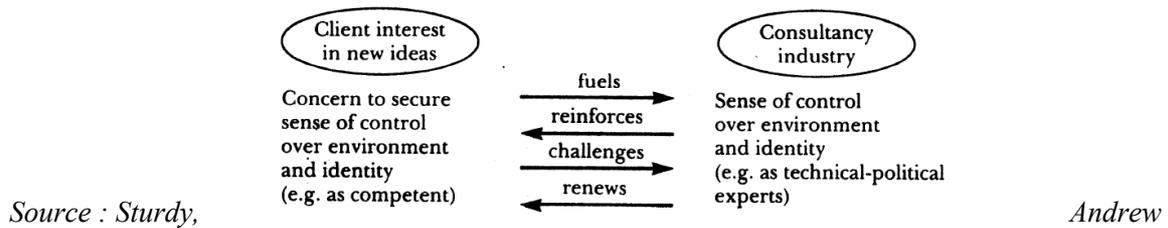
Avant d'entamer la description de la *tension contrôle-autonomie* vécue par le consultant en gestion dans le cadre de sa relation avec le client, il est fondamental de prendre du recul dans la compréhension de son rôle au sein de cette relation. La littérature existante présente deux images paradoxales de la relation consultant-client (Werr et Styhre, 2002) : (1) l'image fonctionnelle selon laquelle le consultant apporterait une expertise spécifique et des connaissances au client pour lesquelles ce dernier payerait. Le client en effet considéré comme « acheteur » (Ibid) a une position de contrôle selon la perspective fonctionnelle puisqu'il a la capacité d'embaucher ou de licencier le consultant à sa guise qui détient ici une position de subordonné (Maister, 1993). (2) l'image critique selon laquelle la connaissance ainsi que

l'expertise fonctionnelle du consultant serait remise en question ce qui l'amènerait à devoir constamment convaincre le client de sa valeur et de sa légitimité (Werr et Styhre, 2002). Le client est considéré dans le cadre de cette perspective comme une « victime naïve » (Ibid) soumise à la rhétorique ainsi qu'à la gestion de l'impression du consultant dominant la relation (Bloomfield et Best, 1992).

Bien que le rôle du consultant dans la relation avec son client soit sujet à débat dans la littérature contemporaine existante, Schein (1969) présente les consultants avant tout comme des experts en « processus », sachant mener à bien une mission client en s'appuyant sur des méthodologies spécifiques de communication interpersonnelle et d'interaction avec ce dernier. La psychodynamique s'opérant entre le client et le consultant s'apparente ainsi à un « processus » (Ibid) au sein duquel les deux parties interagissent en influençant les actions de l'autre. Le consultant, vis-à-vis de son client, est selon Schein (1969) davantage un « helper » qu'un « advisor » puisque ce dernier l'aide à percevoir, à comprendre et à agir sur les événements de processus qui se produisent au sein de son environnement (Ibid). La théorie de « consultation processus » de Schein nécessite cependant d'être approfondie en détail afin d'identifier les sensations et émotions de chacune des deux parties prenantes à l'origine du stress au travail inhérent au métier de consultant.

Ce « processus itératif » entre le consultant et son client (Sturdy, 1997) est en effet fondé sur un ensemble d'incertitudes prenant source dans les insécurités de chacun (Jackall 1988 dans Sturdy, 1997) à l'origine de pressions et d'« anxiété réciproque » (Sturdy, 1997). Nous remarquons que dans le cadre de cette relation consultant-client, le processus itératif liant les deux parties est paradoxalement source de réconfort et d'insécurités (Figure 6)

Figure 6 : La consultation, un processus itératif



(1997). « *The consultancy Process – An insecure Business* »

Comment s'exprime cette « anxiété réciproque » vécue tant par le consultant que le client ? L'organisation cliente, dans un premier temps, dans le besoin de développer de nouvelles approches afin gérer et contrôler son organisation présente de l'anxiété qui sera renforcée et renouvelée par les stratégies rhétoriques des consultants eux-mêmes comme le décrit la *figure 6* permettant au consultant de dominer dans le cadre de la relation consultant-client tel que le mentionne la perspective critique de la relation présentée précédemment (Werr et Styhre, 2002). La capacité du consultant à développer des réponses anticipées à travers des méthodes telles que le développement de nouveaux styles de travail et solutions peut contrer les critiques du client et renouveler l'anxiété managériale (Sturdy, 1997).

Dans un second temps, l'origine des insécurités du consultant en gestion dans le cadre de « l'anxiété réciproque » (Sturdy, 1997) n'ayant que très peu été abordée dans la littérature existante attire particulièrement notre attention en raison de l'ancrage de la recherche sur la psychologie de ce dernier. Bien que souvent perçu comme étant en contrôle détenant un pouvoir et une influence illimités dans le « processus itératif » (Sturdy, 1997) de la relation consultant-client, le consultant également vulnérable vit des pressions et des insécurités (Ibid) que nous qualifions de *tension contrôle-autonomie* dans la gestion de la relation avec le client :

« Une impression de confiance, comme c'est souvent le cas dans la vie quotidienne, cache des insécurités et les tentatives compensatoires pour se sentir "en contrôle". Plus simplement, il n'y a aucune raison suggérant que les consultants soient à l'abri des insécurités de la vie moderne ou propre à leur poste ou à leur travail. Même dans le statut élevé, les consultants subissent des pressions similaires, sinon plus fortes, que les clients

pour résoudre des incertitudes et assurer un sentiment de contrôle sur l'environnement du marché (y compris le client) et sa carrière / identités personnelles. » (Ibid)

Comment se traduit cette *tension contrôle-autonomie* vécue par le consultant dans le cadre de la relation consultant-client ? Le consultant bien que laissant paraître un sentiment de contrôle face au client cache des insécurités liées à sa nécessité d'être autonome au sein d'un nouvel environnement de travail. En d'autres termes, les consultants sont généralement soumis à une pression intense de la part des clients pour être performants et de la part de leurs collègues et de l'entreprise pour générer des activités répétitives (Sturdy, 1997). Leur sentiment de contrôle peut cependant être mis au défi par la sophistication croissante des clients, leurs critiques, et la résistance à la consultation, venant fondamentalement atténuer leur performance (Ibid).

À la lecture de la théorie de Sturdy (1997), comment expliquer cette insécurité à l'origine de pression au travail ? L'insécurité d'un professionnel est ancrée dans l'intangibilité inhérente au travail de la connaissance (Clark, 1995 ; Empson, 2018). « Comment convaincre votre client que vous savez quelque chose de valable et justifier les honoraires élevés que vous lui demandez ? » (Empson, 2018). De ce fait, le travail basé sur la connaissance de même que la sophistication croissante des besoins et attentes des clients remet en question le sentiment de contrôle des consultants et menace leur propre sens de la compétence (Sturdy, 1997). Les consultants vivent la pression de fournir des solutions acceptables de façon rationnelle et objective répondant exactement aux exigences du client. Bien que leurs démarches soient contraintes par l'organisation ainsi que les traditions du client (Jackall, 1988 dans Sturdy, 1997), les consultants ne s'autorisent pas le droit à l'erreur, et vivent vis-à-vis de leur client ainsi que de leur employeur une pression constante.

En résumé, nous comprenons que la gestion de la relation consultant-client est un processus interactif où la pression et le stress, symptômes du SI sont partagées par les deux parties. Les

clients ne sont en effet pas les seuls à se sentir angoissés par la complexité et les incertitudes du métier puisque les consultants sont également soumis à ces forces. Bien que Sturdy (1997) reconnaisse la tension vécue par le consultant dans cette relation, ce dernier n'aborde que très peu le système organisationnel basé sur la performance également facteur de stress.

Pour conclure cette section, nous avons identifié que le métier de consultant en gestion de par sa nature était facteur de tensions au sein des organisations se traduisant également à l'échelle individuelle. En partant du constat que l'insécurité d'un professionnel est ancrée dans l'intangibilité inhérente au travail de la connaissance (Clark, 1995 ; Empson, 2018), les consultants devront gérer (1) leurs connaissances afin de demeurer crédibles (2) le développement de leur carrière afin de monter en grade dans un système de performance Up or out (3) la relation consultant-client afin d'assurer la pérennité de la mission.

Il est cependant fondamental de comprendre qu'identifier les facteurs de stress propres au métier de consultant n'est pas suffisant afin d'analyser les mobilisations des dispositifs organisationnels par les consultants dans un souci de performance individuelle. Si nous souhaitons répondre à notre question de recherche initiale, une analyse des tactiques mises en place afin d'assurer la performance individuelle des consultants telles que présentées dans la revue de littérature est nécessaire. Afin de surpasser les manifestations néfastes du SI présentées, les firmes de consultation de même que consultants vont développer un ensemble de tactiques organisationnelles (Alvesson et Kärreman, 2007) et individuelles visant à se défaire de diverses menaces vécues sur leur lieu de travail (Bourgoin & Harvey, 2018) que nous analyserons dans la section suivante.

3. LES TACTIQUES VISANT À MODÉRER LES TENSIONS AU TRAVAIL DU CONSULTANT

Bien que les manifestations du SI soient favorisées au sein même des dispositifs tentant de l'atténuer tel que mentionné dans la section précédente, les firmes de consultation de même que les consultants eux-mêmes vont mettre respectivement en place des tactiques organisationnelles et individuelles afin de modérer les effets néfastes des tensions au travail impactant la performance des consultants.

Évoluant au sein de HPWS, les consultants travaillent dans des environnements où le stress et la pression règnent (Sturdy, 1997). Jensen, Patel et Messersmith (2013) examinent l'aspect négatif des HPWS de même que la relation existante entre ces systèmes de performance et l'anxiété des employés. Bien que les HPWS présentent des conséquences négatives s'observant à l'échelle de l'individu telles que le stress au travail ou l'anxiété, ces dernières peuvent être tempérées si l'individu en contrôle de ses tâches a suffisamment de responsabilités. De ce fait, un employé détenant plus de contrôle dans son travail démontrerait des niveaux de stress et de surcharge de travail plus faible (Jensen, Patel et Messersmith, 2013).

Au-delà des travaux de Jensen, Patel et Messersmith (2013), quelle forme prend ce « contrôle » permettant d'amoindrir les effets de la pression au travail ? Nous allons par la suite présenter le « contrôle par aspiration » comme tactique organisationnelle visant à atténuer les manifestations du SI de même que les tactiques individuelles développées par les consultants afin de se défaire de menaces vécues sur leur lieu de travail.

3.1 Les tactiques organisationnelles : le « contrôle par aspiration », une aliénation d'identités

Selon la théorie *Ressource Based View of the firm* (Barney, 1991), l'avantage concurrentiel de toute organisation se basant sur les ressources de cette dernière, il est donc fondamental d'étude les consultants représentant donc la ressource première des firmes de consultation. La valeur

des consultants serait à l'origine même de l'avantage concurrentiel des firmes de consultation, d'où la nécessité d'assurer leur bien-être psychologique au sein des organisations. Les firmes de consultation investissent donc considérablement au sein de la gestion des Ressources Humaines (RH) (Alvesson et Kärreman, 2007) qui représentent donc un levier stratégique dans la gestion du stress au travail des consultants afin d'assurer la pérennité de l'organisation (Barney et al., 2001).

Bien que le rôle des RH dans la gestion des effets du SI demeure un point aveugle de la littérature, Alvesson et Kärreman (2007) remettent en question les idées conventionnelles sur leur rôle au sein d'une firme de consultation internationale en apportant une perspective nouvelle sur la fonction de ces derniers. Traditionnellement considérés dans une logique rationnelle comme des systèmes de structures et de pratiques organisationnelles visant assurer la performance des employés, les RH seraient selon Alvesson et Kärreman (2007) dans une perspective culturelle et symbolique avant tout intimement liée aux individus. Les auteurs présentent en effet les pratiques RH comme un ensemble de croyances, de symboles et d'orientations permettant à l'individu d'être affilié à la culture et l'identité de l'organisation. De par les fréquentes activités planifiées, les RH opèrent un ainsi un « contrôle par aspiration » permettant aux consultants d'attacher leurs aspirations individuelles à la culture et l'identité organisationnelle construisant ainsi une identité commune aux bénéficiaires de la firme et de l'individu (Alvesson et Kärreman, 2007).

Au-delà de développer des personnes à potentiel, les firmes de consultation vont construire sur la motivation, la confiance en soi et sur la conformité de leurs consultants à travers ces activités et pratiques RH en réduisant leurs insécurités ainsi qu'en améliorant leurs compétences cognitives et culturelles dans une logique normative (Alvesson et Kärreman, 2007). Ainsi, les RH laissent peu de place à la rationalisation de l'échec de la part des consultants ce qui minimise les effets négatifs du SI tout en améliorant leur performance.

Notons cependant qu'Alvesson et Kärreman (2007), par la théorisation du « contrôle par aspiration » au sein des firmes de consultation nous présentent une lecture du point de vue de l'organisation dans l'atténuation du stress au travail du consultant ne considérant pas la perspective individuelle de ce dernier. Afin de répondre à notre question de recherche initiale, nous nous intéresserons également davantage aux tactiques mises en place par les consultants eux-mêmes à l'échelle individuelle afin de modérer les effets du SI au travail que nous élaborerons dans la prochaine section.

3.2 Les tactiques individuelles : faire preuve de pertinence, de résonance et de substance

Bien que les firmes de consultation par le biais des RH mettent en place des pratiques visant à réduire les insécurités des consultants au travail (Alvesson et Kärreman, 2007) tel que mentionné dans la section précédente, Bourgoin et Harvey (2018) approchent le phénomène étudié par diverses tactiques individuelles mises en place par les consultants eux-mêmes. Les chercheurs partent du constat que les professionnels et plus particulièrement les consultants ont de la difficulté à maintenir leur image professionnelle lorsqu'ils sont dans un nouveau cadre de travail. Ces derniers, tout en récoltant un ensemble d'informations nécessaires à leur apprentissage, se doivent de maintenir une image professionnelle en faisant preuve de confiance en soi se traduisant sous la forme de la *tension apprentissage-crédibilité*. Les consultants vivent de ce fait des menaces de trois types liées à la compétence, à l'acceptation ainsi qu'à la productivité source d'anxiété chez ces derniers (Bourgoin et Harvey, 2018).

Face au SI, énoncé sous l'angle de *tension apprentissage-crédibilité*, les consultants développent un ensemble de tactiques réduisant les effets de cette tension. Ils vont faire preuve de (1) « pertinence » en menant des activités liées à améliorer leurs connaissances afin de paraître compétents telles qu'une connaissance générale de l'industrie et de l'environnement

du client par exemple. Dans l'optique de se faire accepter par leur entourage, les consultants vont également faire preuve de (2) « résonance » afin de se rapprocher au mieux de la réalité de leur client en développant un langage de proximité avec ce dernier. Ils vont enfin fournir un effort sur la (3) « substance » du travail délivré au niveau des présentations *PowerPoint* réalisées par exemple afin de légitimer la valeur de leur travail dans un souci de productivité (Bourgoin & Harvey, 2018).

Bien que le travail de Bourgoin et Harvey (2018) traitent de tactiques individuelles améliorant la confiance des consultants et la relation consultant-client, ces derniers ne nous mentionnent cependant pas les dispositifs organisationnels propres aux firmes de consultation que le consultant peut mobiliser afin de réduire cette anxiété créée par les menaces vécues sur le lieu de travail. En conservant un point de vue analytique à l'échelle individuelle du consultant, les deux chercheurs ouvrent la voie de la recherche du SI du consultant que nous allons poursuivre avec ce mémoire. Dans le cadre de notre étude, nous souhaitons donc construire sur les résultats de Bourgoin et Harvey (2018) en nous questionnant sur les dispositifs organisationnels mis en place afin de permettre aux consultants de performer dans la réalisation de leurs tâches.

Pour conclure cette section, un récapitulatif de la revue de littérature est nécessaire. Dans cette section, nous avons apporté des éléments de compréhension à la psychologie du consultant vivant du stress sur son lieu de travail. Nous remarquons que ce dernier bien qu'étant exceptionnellement doué et ambitieux peut douter de lui-même ce qui impacte d'ailleurs sa performance individuelle. En partant du constat que les manifestations du SI sont pourtant une « compétence vitale » aux firmes de consultation, nous identifions que le SI se trouve finalement au sein des pratiques qui tentent de l'atténuer telles que la gestion des connaissances, la gestion du client ainsi que la gestion de la performance créant ainsi une tension constante au

travail. Les chercheurs nous démontrent que les firmes de consultation de même que les consultants mettent tout de même en place respectivement des tactiques organisationnelles et individuelles afin de se défaire de ces tensions facteurs de stress au travail. Ces tactiques améliorant leur performance et ainsi que leur productivité visent à accroître différentes formes de connaissances rationnelles ou non rationnelles, concept fondamental dans l'étude des consultants.

La littérature existante n'explique cependant pas les formes organisationnelles disponibles que les consultants mobilisent afin de se défaire de cette insécurité. Nous devons donc développer une compréhension plus profonde de la gestion psychologisante des rapports sociaux en interne afin de nous demander : *comment les consultants mobilisent-ils les dispositifs organisationnels au sein des firmes de consultation afin de modérer les effets du SI ?*

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin de répondre à la question de recherche, j'ai décidé d'analyser dans le cadre de cette étude le SI vécu par les consultants en gestion. J'ai voulu étudier les différents dispositifs organisationnels mobilisés par les consultants pour gérer les tensions émanant de ce sentiment affectant leur performance individuelle. Une analyse des tensions vécues par le consultant de même que des dispositifs mobilisés sur le terrain de recherche pour y pallier a de ce fait été conduite. Il a fallu pour cela observer au quotidien les consultants sous la forme d'une auto-ethnographie de même que de les interroger au sein du même terrain de recherche, une firme de consultation en stratégie au sein de laquelle j'ai été employée pendant 3 mois.

Le SI des consultants étant un point aveugle de la littérature existante, j'ai souhaité mener une recherche qualitative dans une firme de conseil basée sur une méthode de collecte de données hybride croisant une étude auto-ethnographique à des entretiens semi-dirigés. Ce format de récolte de données permet à la fois d'ancrer le phénomène du SI à travers ma personne tout en renforçant les données recueillies par des indices de contextualisation issus de la perception de mes collègues interrogés.

Dans le cadre de la méthodologie de recherche opérée, je démontrerais dans un premier temps l'intérêt de ces choix méthodologiques. Je poursuivrais avec la présentation du design de recherche incluant une présentation du terrain étudié et du processus de gestion de confidentialité instauré pour finir avec la méthode de collecte de données utilisée.

1. LE RECOURS À L'AUTO-ETHNOGRAPHIE

*Ce qui distingue l'auto-ethnographie des autres approches autobiographiques, c'est qu'elle transcende la pure narration de soi pour s'engager avec davantage de profondeur dans l'analyse culturelle et dans l'interprétation.
(Dubé, 2015 :4)*

1.1 L'auto-ethnographie comme méthode de recherche en consultation en gestion

La recherche menée se fondant sur le consultant vivant diverses tensions sur son lieu de travail, il m'est apparu important de réaliser une auto-ethnographie comme méthode et processus de recherche pour différentes raisons.

(1) L'auto-ethnographie est un processus de recherche dans lequel le chercheur possède une place prépondérante puisqu'il est lui-même élément central de sa recherche. Elle permet d'étudier le monde social dans les yeux de l'individu en interaction (Denzin, 1997 dans Dubé, 2015 : 3) qui constitue le « centre épistémologique et ontologique » de sa recherche (Spry, 2001 :711 dans Dubé, 2015 : 3). Le chercheur étudie donc ses pratiques psychosociales au sein du terrain de recherche dans une narration de lui-même en interaction avec un univers social. Partir d'un point de vue interne était fondamental afin d'analyser les effets du SI que je vivais continuellement de même que les différentes ressources mobilisées pour le modérer. Conformément à la nature du sujet étudié touchant tant aux domaines de la sociologie et de la psychologie, j'ai développé mon propre récit de vie au sein du terrain de recherche en mettant en évidence des scènes, des moments clés où j'ai pu atténuer ces tensions.

(2) Loin de l'idée de développer une vérité absolue, l'auto-ethnographie a cet avantage de créer un lien entre le chercheur et le lecteur. Ce dernier est incité à réfléchir sur ses expériences personnelles, ses interactions avec les autres de façon critique face à la lecture du positionnement du chercheur (Ellis et Bochner, 2000 dans Dubé, 2015 : 3). De par la nature du

sujet psychosocial sur le SI inhérent aux individus évoluant en consultation en gestion, l'utilisation de cette méthode de recherche vise à toucher « émotionnellement et de façon critique, mais également transformer » ces consultants lecteurs d'écrits auto-ethnographiques (Dubé, 2015 : 3) :

Pour Spry (2001), le langage auto-ethnographique est un langage relationnel, le style d'écriture cherche à créer un dialogue entre le chercheur et le lecteur. Ce dialogue se produit par le biais d'une comparaison des différences et des similitudes entre l'expérience du lecteur, ses pensées et ses émotions avec celles de l'auteur. (Ibid)

(3) Sur une perspective pratique du processus de recherche, la réalité du métier de consultant a également fortement influencé ma volonté de conduire une étude auto-ethnographique. La dimension psychologisante de la recherche a nécessité une analyse en profondeur d'un individu (moi-même) ; il était en effet particulièrement difficile de faire ressortir des sensations et des émotions des consultants dans le cadre d'entretiens semi-dirigés. Finalement, la consultation en gestion est un domaine qui reste peu étudié dans la littérature dû au respect des engagements de confidentialité des firmes de conseil envers les clients, une raison supplémentaire expliquant le recours à l'auto-ethnographie.

1.2 L'auto-ethnographie comme approche analytique ou émotionnellement engagée ?

Il existe des débats épistémologiques au sein de la littérature sur la méthodologie de l'auto-ethnographie qui m'ont amenée à revoir le positionnement de mon récit personnel. Anderson (2006) développe l'approche analytique de l'auto-ethnographie qui préconise l'objectivité des données recueillies à l'origine de théories expliquant des phénomènes sociaux. Cette méthodologie s'oppose aux travaux d'Ellis et Bochner (2006) prenant position pour une approche subjective, évocatrice et émotionnellement engagée. La nature du sujet de recherche m'a amené à développer les deux approches à différents degrés d'intensité (que j'explique par la suite) dans le cadre de la rédaction de mon récit de vie au sein de la firme de conseil.

« Les auto-ethnographes (...) ont tendance à mettre l'accent sur l'une ou l'autre des trois dimensions : soit sur la dimension auto (le soi), soit sur l'ethno (la culture) ou soit sur la dimension graphe (l'application du processus de recherche). Selon la dimension priorisée, la production des écrits différera sensiblement de structure, d'intention et d'intensité » (Dubé, 2015 :3)

Dans le cadre de l'étude du SI, mettre l'accent sur la dimension auto (le soi) a été la première étape fondamentale afin d'identifier les effets du SI me concernant. Aborder le SI nécessite une compréhension profonde des émotions et sensations ressenties personnellement d'où l'importance d'insister sur le soi. Ellis et Bochner (2000) estiment que la critique réflexive du chercheur amène le lecteur à se questionner sur ses expériences personnelles, sa construction de soi et ses interactions avec les autres de façon très critique. Bien qu'étant une approche subjective basée sur ma perception unique, en évoquant des sentiments et émotions, les consultants ou autres professionnels lisant cette étude se sentiront concernés, identifieront des situations similaires ou différentes vécues au préalable ce qui permettra un engagement important du lecteur.

Une fois le SI identifié, il a fallu répondre à la question de recherche : *comment les consultants mobilisent-ils les dispositifs organisationnels afin de modérer les effets du SI ?* La dimension graphe (l'application du processus de recherche) prend donc ici tout son sens puisqu'il s'agit d'analyser l'ensemble des ressources et dispositifs organisationnels améliorant la performance individuelle des consultants de façon objective. Loin de l'« auto-ethnographie évocatrice » d'Ellis et Bochner (2000) qui s'appuie sur des sensibilités postmodernes, cette partie de la recherche s'est rapprochée des travaux d'Anderson (2006) présentant l'auto-ethnographie analytique. L'auteur propose le terme d'auto-ethnographie analytique pour désigner la recherche dans laquelle le chercheur est (1) un membre à part entière de l'environnement (2) visible en tant que membre dans des textes publiés, et (3) engagé à développer une compréhension théorique de phénomènes sociaux.

Au-delà de se positionner comme membre à part entière de l'environnement, le chercheur ethnographe se doit d'ajouter de la complexité à sa récolte de données en développant une réflexion analytique. Ce dernier doit éviter de se renfermer sur une introspection basée sur sa perception unique et devra engager des conversations avec son entourage afin de développer une compréhension profonde de son entourage (Anderson, 2006 : 382). Anderson l'explique dans le passage suivant :

L'auto-ethnographe est un participant plus analytique et plus conscient de lui-même que le membre typique du groupe, qui peut rarement adopter une orientation particulièrement abstraite ou introspective. Mais les compréhensions de l'auto-ethnographe, à la fois en tant que membre et en tant que chercheur, n'émergent pas d'une découverte détachée, mais d'un dialogue engagé. (Ibid)

En résumé, l'étude de la mobilisation des ressources organisationnelle des consultants afin d'améliorer leur performance a nécessité (1) une auto-ethnographie émotionnellement engagée (Ellis et Bochner, 2000) nécessaire à l'identification des effets du SI ; (2) une auto-ethnographie analytique (Anderson, 2006) essentielle à la compréhension théorique de phénomènes sociaux observés sur le terrain de recherche visant à répondre à la question de recherche initiale.

1.3 Les limites de l'auto-ethnographie

Comme toute méthodologie de recherche, l'auto-ethnographie présente des limites auxquelles j'ai pu être confrontée dans le processus de recherche. Le chercheur ayant deux missions sur un terrain donné se doit de trouver un équilibre entre la récolte de données et les tâches à réaliser sur le terrain. Comme l'explique Anderson (2006) :

Étant donné l'importance cruciale de l'immersion sur le terrain, les ethnographes qui sont capables de répondre à d'autres besoins ou intérêts tout en s'engageant dans la recherche ont une occasion unique d'utiliser efficacement le temps précieux. Mais cette multiplication de tâches crée aussi des pièges potentiels, exacerbant certains problèmes endémiques à la recherche de terrain. (...) le chercheur doit faire preuve d'une extrême prudence pour ne pas laisser ses recherches s'effacer devant d'autres engagements pressants sur le terrain. (Ibid)

Ayant été fortement engagée dans mes activités quotidiennes sur le terrain, la récolte de données auto-ethnographiques a été réalisée suite au stage de terrain. À la lecture de mes notes auto-ethnographiques rétrospectives basées principalement sur des souvenirs, des moments clés, j'ai pu réaliser que les données récoltées étaient majoritairement basées sur la dimension émotionnelle d'Ellis et Bochner. Bien que l'aspect analytique ait également été développé, j'ai tout de même souhaité renforcer l'objectivité des données qualitatives en optant pour une méthode de récolte de données hybride croisant les données auto-ethnographiques à des entretiens semi-dirigés. En conduisant la revue de littérature sur le sujet, j'ai réalisé que le SI pouvait toucher tout type d'individus, pas uniquement les juniors. Dans une logique de recherche inductive, j'ai entamé une série d'entretiens semi-dirigés donnant ainsi la parole à mes collègues que je présente dans la section suivante.

1. LES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS AVEC DES CONSULTANTS

Compléter les données auto-ethnographiques par des entretiens dans un souci de représentativité de la réalité de l'ensemble des consultants du terrain de recherche m'est apparu évident dans le processus de recherche. En tant que chercheuse, j'ai voulu mettre en lumière la représentation que les consultants se font eux-mêmes de leur performance individuelle ainsi que les différentes formes de ressources mobilisées afin de continuellement s'améliorer dans leurs tâches. Leur donner la parole afin d'obtenir non pas une réalité absolue, mais bien celle dans laquelle ils se trouvent a été la priorité dans l'optique de créer un récit commun cohérent.

2.1 Le recours aux entretiens semi-dirigés

J'ai étudié les formes de mobilisations des ressources organisationnelles par les consultants afin d'améliorer leur performance en réalisant une série d'entretiens semi-dirigés ou « narratifs » (Bertaux, 2005 : 11 dans Nossik, 2011 :121) ou encore interactifs (Bres, 1999 : 68 dans Nossik,

2011 :121). Afin de me rapprocher du format de la conversation, j'ai opté pour ce format d'entretien laissant la parole au répondant permettant de mettre en valeur une dimension interactionnelle avec le chercheur.

« Les sociologues semblent aujourd'hui s'accorder sur la préférence de l'entretien dit « semi-directif » pour recueillir au mieux les témoignages des enquêtés. L'entretien semi-directif (...) se veut une forme d'interaction proche de la conversation, grâce à l'adaptation continue des interrogations et interventions du chercheur à l'échange en cours. Il s'agit idéalement pour l'enquêteur de délimiter préalablement à la rencontre les thèmes à faire émerger durant l'entretien, puis d'adapter la forme et l'ordre de ses questions aux réactions de l'enquêté au fil de l'interaction. » (Nossik, 2011)

Cette méthode consiste à établir préalablement des thèmes autour desquels le chercheur naviguera en fonction des réponses de l'individu interrogé. Le chercheur joue le rôle d'interlocuteur prenant part à un « processus de co-construction » visant à développer une interaction constante qui se déploie au fil de l'entretien (Nossik, 2011). L'interaction est une « condition émergente » du récit de vie approfondissant le discours du répondant tout en le complexifiant (Demazière et Dubar, 1997 :7 dans Nossik, 2011 :127). À travers la conduite d'entretiens semi-dirigés, les consultants sont narrateurs de leur propre histoire que le chercheur va recouper aux thèmes de sa recherche.

2.2 La narration de récits de vie en sociolinguistique

Prendre appui sur la réalisation d'entretiens biographiques m'est apparu évident dans le cadre de cette recherche puisqu'il s'agit « d'une méthode de recueil de données appréciée par la discipline sociologique » depuis les années 1970 (Nossik, 2011). L'utilisation du récit de vie permet d'établir une construction de réalité sociale dans le discours du répondant (Nossik, 2011). Par le biais de cette méthode, la trajectoire des consultants interrogés sera mise en relation afin de comprendre les différentes formes de mobilisations visant à améliorer leur performance individuelle. Les récits de vie en sociolinguistique sont comme des « mises en intrigues » permettant d'approfondir le discours du répondant afin de donner un « caractère

dynamique » à la narration (Ricoeur, 1983 : 127, cité dans Nossik, 2011 : 124). En croisant les discours multiples, les faits hétérogènes recueillis permettent de produire une histoire cohérente (Nossik, 2011). La recherche menée a tenté de croiser les récits de vie de chaque consultant afin d'approfondir l'analyse de leurs mobilisations individuelles des ressources organisationnelles.

2.3 Les limites du recours aux entretiens semi-dirigés

Cette méthode de recherche présente cependant des limites que j'ai pu mitiger dans le cadre de la récolte de données hybrides. Puisqu'une « approche sociolinguistique soucieuse des réalités du terrain ne saurait se contenter d'une analyse immanente de la dimension textuelle des récits » (Nossik, 2011), une connaissance du terrain dans le cadre d'une ethnographie permet de compléter et confronter les informations obtenues. En opposition avec l'idée selon laquelle une analyse exclusivement textuelle des récits de vie serait suffisante (Démazière et Dubar, 1997 dans Nossik, 2011), une connaissance de l'intérieur du terrain de recherche permet de développer l'univers de pensée des répondants qualifiée de savoir d'arrière-plan ou « backfround knowledge » (Schwartz 1999 :460 dans Nossik, 2011). Une autre méthode d'enquête telle que l'ethnographie est donc nécessaire afin de réaliser des va – et – vient entre le corpus de récits de vie et les observations de terrains permettant l'interprétation. « La fréquentation du terrain éclaire le “corpus” qui à son tour aide à rendre lisible la complexité du terrain » (Blanchet, 2007 :343 dans Nossik, 2011 :131).

« À l'aide d'une analyse discursive des récits de vie, il s'agit pour le sociolinguiste de mettre au jour des “façons de dire” le monde qui font témoignage. Les dires des narrateurs ne peuvent cependant être interprétés qu'à la lumière de la situation d'interaction dont ils sont issus. Une telle approche à la fois discursive et interactionnelle des récits de vie nécessite de consentir à un élargissement du corpus textuel, au profit d'observations et de connaissances issues du travail ethnographique du chercheur. » (Ibid)

La parole du répondant pouvant être subjective, croisée à des faits objectifs observés sur le terrain permet dans le cadre de cette recherche une analyse discursive des récits de vie ancrée au sein de l'observation et de la connaissance intérieure du chercheur basée sur son travail ethnographique. Le chercheur a désormais le rôle de reconstruire la réalité sociale des répondants afin de rendre son récit cohérent au sein même du terrain de recherche observé.

2. LE DESIGN DE RECHERCHE

La recherche a été réalisée sous une forme hybride combinant une étude auto-ethnographique en tant qu'analyste stagiaire ainsi qu'une série d'entretiens semi-dirigés réalisée auprès de mes collègues de chez Consultcorp. Cette association de récolte de données me permet d'enrichir l'étude en mettant en contexte les données auto-ethnographiques à celles d'autres membres de chez Consultcorp. La conduite d'entretiens semi-dirigés permet d'élargir les horizons de la recherche en recueillant des avis allant au-delà de ma propre personne. Le SI pouvant atteindre tous les grades de junior à associé, il me semblait évident de l'étudier sous toutes ses formes et à tous les niveaux afin d'identifier dans quelle mesure il se manifeste et de quelle manière il est appréhendé.

L'auto-ethnographie réalisée sur une période 3 mois m'a permis de totalement m'immiscer au sein du terrain de recherche chez Consultcorp. La firme étant catégorisée de firme boutique, la dimension entrepreneuriale du bureau est omniprésente. Bien qu'étant analyste stagiaire, j'ai été constamment invitée à prendre des initiatives tant sur des missions que sur des projets internes et d'importantes responsabilités m'ont été attribuées. J'ai eu l'occasion de travailler en proximité avec des consultants, des managers, des directeurs associés et associés, ce qui m'a permis dans un premier temps de vivre la réalité du métier de consultant. Plus que de vivre le métier de consultant, j'ai été un acteur prépondérant sur certaines missions (que j'élaborerais

par la suite), en contact direct le client, j'ai initié les analyses de données aux recommandations directes auprès des clients. La confiance que m'a accordée Consultcorp au cours des 3 mois, confirme que ce stage pourrait être comparable à une expérience professionnelle puisqu'il s'est d'ailleurs poursuivi sur une offre d'emploi à temps plein pour un poste de consultante en 2021.

Bien que la qualité de mon travail ait été positivement saluée par mes collègues, il m'a semblé également nécessaire de compléter les données auto-ethnographiques récoltées à une série d'entretiens semi-dirigés afin de renforcer la qualité des données. Recueillir les perspectives de mes collègues au sein du même terrain de recherche me permet de mettre en contexte mes données auto-ethnographiques à travers le vécu d'autres membres de chez Consultcorp.

3.1 Accès au terrain et confidentialité

Afin d'accéder au terrain de recherche, j'ai pris part dans un premier temps au processus de recrutement des analystes d'été au sein de Consultcorp se déroulant au début de l'année 2020. Après avoir passé toutes les rondes d'entretiens, j'ai finalement signé une offre afin de rejoindre la firme au cours de l'été 2020 au poste d'analyste stagiaire. En tant que stagiaire, j'ai pu vivre au rythme des consultants dans leur quotidien sur des missions clients au quotidien. À la suite de la réalisation du stage, j'ai obtenu l'accord écrit de l'associé du bureau de Montréal afin de récolter des données au sein de la firme. Avec son accord, j'ai pu réaliser une auto-ethnographie de même qu'une série d'entretiens semi-dirigés avec mes collègues de chez Consultcorp. Cette récolte de données s'est réalisée en respectant les principes d'éthique de recherche de HEC Montréal avec l'approbation du Comité d'éthique en recherche en charge du respect des codes d'éthique de recherche au sein de l'établissement.

Afin d'éviter toute forme de comparaison entre organisations, la recherche a été réalisée au sein d'une firme de conseil uniquement. Les firmes de conseils connues pour détenir une haute protection de leurs données et de celles de leurs clients sont particulièrement difficiles à étudier.

De ce fait, j'ai mis en place un dispositif assurant un haut niveau de confidentialité afin d'avoir accès aux données de terrain de chez Consultcorp. Le nom de la firme, de même que l'identité des collègues et des clients ont été rendus anonymes. Afin d'éviter toute forme de recoupement entre l'auto-ethnographie et les entretiens, je me suis également assurée de modifier les industries mentionnées dans l'objectif de conserver l'anonymat complet des répondants.

Il me paraît finalement nécessaire de rappeler que cette recherche n'engage que moi et que Consultcorp n'est en aucun cas à l'origine de la production des résultats de cette étude. En tant qu'unique chercheuse sur ce projet de recherche, il n'existe aucun conflit d'intérêt entre ma position de consultant chez Consultcorp et d'étudiante chercheuse au sein de HEC Montréal.

3.2 Contexte du terrain : Consultcorp

Consultcorp est une firme de conseil en stratégie caractérisée comme « firme boutique », fondée à Paris. Née d'un projet entrepreneurial, Consultcorp vise à répondre aux défis stratégiques des entreprises ainsi qu'à la déclinaison opérationnelle de celle-ci sur le terrain. L'entreprise comptant aujourd'hui plus de 150 employés répartis dans 4 bureaux dans le monde conseille des clients en Amérique du Nord, en Afrique, en Europe ainsi qu'en Asie.

La firme mise sur le recrutement d'une diversité de profils, d'ingénieurs, d'école de commerce et de profils universitaires à haut potentiel ce qui permet d'enrichir ses dispositifs d'équipe afin d'apporter un dynamisme constant dans la gestion des projets auprès des clients.

Consultcorp détient un large éventail d'expertises sectorielles telles que les institutions financières, l'énergie, les télécommunications, les médias, la mobilité, le tourisme etc.

Contrairement à des firmes de plus grosse taille telles que les « big three » ou les « big four », Consultcorp mise sur une démarche entrepreneuriale plutôt artisanale et moins structurée que dans d'autres firmes de plus grosse taille. Le siège de Consultcorp est localisé à Paris en France, où la majorité des opérations se tiennent. J'ai rejoint le bureau de Montréal au cours de l'été 2020 pour un stage de 12 semaines au sein du département institutions financières. Dans le

contexte de la pandémie mondiale de Covid-19, une partie du stage a été réalisé à distance, bien que j'ai tout de même eu également l'occasion de participer à la vie de bureau.

3. COLLECTE DE DONNÉES

4.1 L'auto-ethnographie

Bien avant de me lancer sur le terrain de recherche, j'ai pu éplucher la littérature existante sur le métier du conseil ce qui m'a permis de porter un regard précis sur certains dispositifs organisationnels potentiellement intéressants dans le cadre de la recherche. Mes lectures ont porté sur une revue complète de la littérature psychologique portant sur le SI, de même que la littérature sociologique propre au KIFs et aux firmes de consultation plus spécifiquement. Une fois le terrain de recherche rejoint, j'ai été fortement prise dans mes activités professionnelles sur des missions prenantes (que je présenterais par la suite) ce qui ne m'a pas laissé le temps de prendre des notes sur le moment même. Une fois le stage terminé, avec l'accord de l'associé du bureau, j'ai opéré une auto-ethnographie rétrospective des grands moments clés à analyser que j'ai pu compléter par une série d'entretiens semi-dirigés. Bien que je souhaitais à l'origine analyser le SI, j'ai décidé de me tourner vers une recherche plus inductive en prenant note rétrospectivement de tous les éléments s'étant passé sur le terrain de recherche avec une concentration sur les dispositifs mis en place afin d'améliorer ma performance individuelle.

Tableau 1 : Présentation des missions-conseils analysées

CLIENT	DÉTAILS DU CLIENT	DÉTAILS DE LA MISSION	DURÉE	ÉQUIPE DE PROJET
Assurcorp Assurance	- 1934 employés - 917 Millions de \$CAD de chiffre d'affaires	Stratégie de performance opérationnelle et gouvernance	12 semaines*	Équipe de 5 1 Associé 1 Manager 1 Consultant Senior 1 consultant 1 Analyste

Insurco	- 2000 employés	Stratégie de	2 semaines	Équipe de 2
Assurance	- 3 Milliards de \$CAD de chiffre d'affaires	réponse compétitive		1 Associé 1 Analyste

Source : Leina Diaw (2021)

En tant qu'analyste stagiaire, j'ai pris part à différentes missions sur lesquelles des modules précis m'avaient été assignés. Mes supérieurs me donnaient une partie de projet à produire seule et attendaient de moi qu'elle soit réalisée à la perfection. Dans le cadre de la recherche menée, j'ai décidé de me concentrer sur les deux missions auxquelles j'ai porté le plus de temps dans l'industrie de l'assurance. Tout au long de ces missions, j'ai eu des responsabilités me donnant accès aux clients, aux documents internes de Consultcorp, à l'accompagnement de mes collègues consultants, consultants séniors, managers et associés. De par la petite taille de la structure de Consultcorp, j'ai rapidement reçu des responsabilités dans le déroulement de ces missions ce qui m'ont permis m'insérer activement sur les projets. Au-delà de ces deux missions, j'ai également été investie dans des activités connexes du bureau telles que des *lunch&learn*, des sessions de recrutement universitaires ou des *afterworks* internes. À la suite de la réalisation du stage, j'ai retenu des phrases, des conseils reçus, des comportements ou des pratiques que j'ai pris en note afin de m'en servir dans l'analyse des données.

En tant que junior, j'ai été particulièrement victime du SI tout au long de mon stage chez Consultcorp puisqu'arrivant dans une nouvelle structure, travaillant dans une nouvelle industrie, j'ai dû constamment remettre à neuf mes connaissances afin de livrer un travail de qualité. Ma position était donc parfaitement propice au cadre de la recherche que je réalisais : je devenais acteur principal de ma propre étude ethnographique. J'ai donc pris le temps, suite au stage, de me concentrer sur mes sensations et réactions dans chaque situation où je me sentais incompétente. L'objectif étant de comprendre comment je mobilisais les dispositifs

organisationnels afin de pallier mon manque de compétence, j'ai retenu mon attention à deux niveaux. (1) J'ai pris de nombreuses notes sur les actions prises individuellement afin de pallier mon manque de compétences et de connaissances sur des sujets spécifiques. (2) J'ai relevé les moments importants dans le cadre d'interactions avec mes collègues où ces derniers m'ont servi de support cognitif ou émotionnel. Avec des données en main, j'ai pu relever les ressources organisationnelles mobilisées à mon échelle afin de gérer au mieux les effets du SI. Afin de nuancer les données auto ethnographiques recueillies, j'ai pu compléter cette récolte de données par une série d'entretiens semi-dirigés toujours au sein de Consultcorp.

4.2 Les entretiens semi-dirigés

Suite à la récolte de données auto-ethnographique, il m'est paru évident d'interroger également mes collègues de chez Consultcorp dans l'objectif d'enrichir et de diversifier les données récoltées à mon échelle. L'auto-ethnographie bien qu'étant tout à fait légitime à elle-même dans le cadre de cette recherche, j'ai tout de même souhaité renforcer la validité de mes données par l'addition des points de vue de mes collègues ayant une séniorité plus importante que la mienne chez Consultcorp. L'objectif à travers cette méthode hybride était d'identifier les pratiques ou ressources que mes collègues pouvaient également mobiliser afin d'améliorer leur performance individuelle dans la réalisation de leurs tâches. Afin d'y parvenir, j'ai mis en place des critères de sélection, un mode de recrutement ainsi que des outils de récolte de données permettant d'interroger les participants tout en respectant les règles de confidentialité répondant aux exigences du Comité d'Éthique et de recherche de HEC Montréal. Des entretiens semi-dirigés de 1heure, enregistrés avec l'accord des participants ont été réalisés. À la demande des répondants, les verbatims leur ont été par la suite transmis.

4.2.1 Critères de sélection des participants

Avant de récolter les données d'entretiens, il a fallu établir au préalable un ensemble de critères de sélection des répondants que j'allais par la suite interroger. Dans la mesure où les données d'entretiens seraient liées à celles de l'auto-ethnographie, les répondants devaient tous venir du même terrain de recherche : Consultcorp. Afin d'éviter toute forme de comparaisons possible entre firmes de consultation et d'instaurer une cohérence dans l'origine des données, le critère principal de sélection était d'être employé chez Consultcorp. Bien que l'étude étant orientée sur les consultants en gestion, j'ai décidé d'opter pour une méthode de recherche inductive en interrogeant tous les grades de la firme. Consultant junior, sénior, manager, directeur associés, associés ont tous pu prendre part aux entretiens. En élargissant le type de répondant, j'ai espéré apporter de la nuance aux différentes manifestations du SI au sein d'une firme de consultation.

4.2.2 Mode de recrutement des participants

Après avoir eu l'accord de l'associé du bureau pour opérer la conduite des entretiens individuels semi-dirigés, il fallut mettre en place un mode de recrutement des participants. Sur l'initiative de l'associé du bureau, une annonce a été faite dans la *Newsletter* du bureau afin d'informer l'ensemble des employés de chez Consultcorp que je menais une recherche sur les dispositifs organisationnels améliorant la performance des consultants. J'ai donc par la suite pu entrer en contact avec les volontaires. J'ai finalement pu réaliser 7 entretiens auprès de consultants juniors, séniors, managers, directeurs associés et associés œuvrant tous dans différentes industries et menant différentes pratiques au sein de Consultcorp ce qui m'a permis de remplir mon objectif initial d'avoir une diversité de points de vue.

4.2.3 Outil de récolte de données

Les entretiens semi-dirigés ont été menés grâce à un guide d'entretien élaboré en 3 sections qui ont permis de structurer l'échange.

(1) La question d'entame visait à ce que le répondant se remémore une situation dans sa carrière marquante où il s'est senti en incapacité de réaliser une tâche. L'objectif ici était d'identifier si cette personne avec était atteinte ou non du SI. Une fois cette situation présentée, j'ai tenté tant bien que mal d'aller chercher des sensations et des émotions chez les répondants afin d'identifier dans quelle mesure il se manifestait. Cette étape a représenté un niveau de difficulté particulier auprès de certains répondants n'étant pas forcément enclin à se dévoiler sur leurs ressentis.

(2) L'étape suivante représente une étape cruciale dans la conduite de l'entretien puisqu'il s'agit du corps de l'échange séparé en sous-sections pré déterminées sur la base des lectures opérées dans le cadre de la revue de littérature scientifique. Il s'agissait ici d'identifier comment le consultant pallie les tensions vécues en mobilisant les dispositifs organisationnels à sa disposition. Les catégories identifiées à l'origine sont les suivantes : (1) les pratiques RH formelles, (2) Le soutien socio-émotionnel, (3) Le contrôle par aspiration, (4) la gestion des connaissances. Au fur et à mesure de la conduite des entretiens, certaines sections ont été réajustées en fonction des réponses des répondants.

(3) La troisième section et dernière section représentait les questions finales sous la forme suivante : *Si vous deviez conseiller Pierre venant d'entrer chez Consultcorp sur les meilleures façons de gérer son stress et son anxiété sur de nouvelles missions, qu'est-ce que vous lui diriez de faire?* Avec cette question, j'ai voulu amener les consultants à se remémorer l'ensemble de l'entretien et de faire une synthèse des formes de mobilisations de ressources organisationnelles disponibles chez Consultcorp pour afin d'atténuer les tensions vécues tel que le mentionnent Van Campenhoudt et Quivy (2011)

Les questions finales du guide d'entretien sont l'occasion, sans confondre les rôles de mettre la personne interrogée en position d'analyse du phénomène étudié afin d'accumuler des pistes interprétatives. Conformément à la dynamique d'interaction choisie, elles lui donnent une dernière possibilité de déployer sa lecture de la réalité (Ibid).

Pour conclure cette section, nous comprenons qu'une méthodologie rigoureuse de récolte de données a été suivie en respectant les normes éthiques du CER, *comité d'éthique et de recherche* de HEC Montréal. En optant pour une récolte de données qualitatives hybride basée sur la « Grounded Theory », j'ai pu en tant que chercheur principale de cette étude étudier le terrain de recherche au plus près en tant que membre actif dans le cadre d'un stage sous la forme d'une auto-ethnographie. Ces données ont pu par la suite être couplées à une série d'entretiens semi-dirigés permettant d'ouvrir la perception du sujet de recherche à mes collègues de chez Consultcorp permettant ainsi une diversité de répondants.

ANALYSE DES DONNÉES

Cette section vise à analyser en détail les dispositifs organisationnels mobilisés par les consultants afin de pallier les effets du SI. Partant du constat que le SI, « compétence vitale » au métier de consultant impacte la performance de ce dernier puisqu'étant à l'origine de tensions provoquant du stress et des insécurités au travail, nous identifierons dans les prochaines sections les dispositifs organisationnels disponibles mobilisés par le consultant dans la gestion de ces tensions :

« On ne peut jamais être autant experts que les gens qui sont dans les opérationnels (...) c'est leur métier. Ce qu'ils recherchent justement c'est une autre approche, une intelligence, un *background* un peu plus large que leur secteur à eux. Donc (le stress) n'est pas du tout un handicap faut être clair là-dessus, c'est comment le gérer, comment on réagit, comment on apporte quelque chose de positif dans ces situations-là. C'est ça qui est le plus important ». (Juliette³, Directrice associée)

Comme le mentionne ma collègue Juliette, le consultant en gestion ne pouvant être plus sachant que son client se doit d'assimiler que le stress, inévitable au sein d'une firme de consultation fait partie intégrante du métier. De ce fait, la question fondamentale demeure comment le gérer au quotidien sur le lieu de travail nous ramenant ainsi à notre question de recherche initiale : ***Comment les consultants mobilisent-ils les dispositifs organisationnels afin de modérer les effets du SI ?***

En partant des données récoltées et analysées sur la base d'une auto-ethnographie et d'entretiens semi-dirigés, j'ai pu identifier trois types de dispositifs organisationnels permettant d'atténuer les effets du SI mobilisés par le consultant : (1) il mobilise le système de gestion de connaissances afin de monter en compétence (2) le système de gestion de la performance par le soutien interpersonnel de ses pairs afin de se sentir en confiance, (3) la gestion de la relation consultant-client d'être pleinement en position d'acteur sur les missions conduites. Dans les

³ Nom modifié pour des raisons de confidentialité

sections suivantes, je présenterai ces différents dispositifs organisationnels mobilisés par le consultant à travers des pratiques individuelles se déployant sur le terrain par des activités sous-jacentes afin d’assurer sa performance individuelle visant à se défaire des tensions vécues sur son lieu de travail qui sont : la *tension apprentissage-crédibilité* dans un système de gestion des connaissances, la *tension Up or Out* dans un système de gestion de la performance, la *tension contrôle-autonomie* dans la gestion de la relation consultant-client.

Tableau 2 : Les dispositifs organisationnels mobilisés par les consultants en gestion

TENSIONS	DISPOSITIFS	PRATIQUES	ACTIVITÉS
<i>Apprentissage-crédibilité</i>	<i>Gestion des connaissances</i>	<i>Monter en compétence</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se stimuler cognitivement par la « boîte à outils du consultant » • Cibler les enjeux des missions grâce aux associés • Sauver du temps en se référant à des études de cas • S’auto former « sur le tas »
<i>Up or Out</i>	<i>Gestion de la performance par le soutien interpersonnel</i>	<i>Se sentir en confiance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • S’assimiler à l’identité organisationnelle • Solliciter le soutien socioémotionnel du <i>Buddy</i> et du <i>Counselor</i> • Itérer dans le cadre d’un « jeu de Ping-Pong » avec le manager • Extérioriser ses doutes lors des suivis de mandat
<i>Contrôle - Autonomie</i>	<i>Gestion de la relation consultant-client</i>	<i>Se positionner comme acteur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de « curiosité intellectuelle » • Conduire des vérifications des livrables produits • Prendre l’initiative de co-construire avec le client

Source : Leina Diaw (2021)

1. MONTER EN COMPÉTENCE

En tant que consultant, la *tension apprentissage-crédibilité* (Bourgoin et Harvey, 2018) présentée en revue de littérature est une manifestation du SI à l’origine du stress au travail des consultants venant altérer leur performance individuelle. En arrivant au sein d’une firme de consultation, les consultants sont en effet des novices pouvant être associés à tout type de mission qui devront rapidement développer un socle de connaissances. Constamment confrontés à de nouvelles industries, et de nouveaux clients, les consultants se doivent de mettre

à jour leurs connaissances afin de demeurer crédibles vis-à-vis de l'employeur et du client ce qui favorise leur SI :

« Au début, (j'ai ressenti) je dirais quand même le sentiment d'imposteur, parce que tu es en position d'être consultante, mais tu ne maîtrises pas toi-même l'industrie puis c'est un nouveau sujet, de nouvelles notions, puis ça faisait beaucoup de nouveau. Donc je dirais oui sentiment d'imposteur puis la peur oui de ne pas répondre à la fois aux exigences du client puis à la fois aux exigences de l'employeur. » (Marc⁴, Consultant)

Tout comme mon collègue Marc le mentionne, j'ai également fait face à cette tension lors de mes premiers pas chez Consultcorp que j'ai tenté d'atténuer en mobilisant au mieux les activités organisationnelles propres au système de gestion de connaissances de la firme de consultation afin de monter en compétence dans un temps limité. La montée en compétence (Bourgoin, 2015) représente le développement de connaissances par le consultant à un rythme soutenu afin de performer sur ses missions clients. Elle nécessite la mobilisation par le consultant du système de gestion de connaissances qui a pour vertu de regrouper la connaissance sous toutes ses formes, tant tacite qu'explicite, se traduisant par l'expérience des collègues, les études de cas, mais également les méthodologies et outils disponibles au sein des firmes (Werr et Stjernberg, 2003). L'objectif de cette section, bien au-delà de présenter les formes de connaissances disponibles, est de confronter différents types de supports cognitifs mobilisés par le consultant afin d'identifier comment se dernier surmonte le stress au travail. La connaissance représentant le fondement du métier de consultant, j'ai souhaité analyser dans les sections suivantes ses formes de mobilisation, d'intégration et de transfert par le consultant visant à pallier *la tension d'apprentissage-crédibilité* (Bourgoin et Harvey, 2018) :

« La connaissance c'est un élément clé dans le métier du conseil et c'est d'ailleurs un élément clé dans pleins d'industries et les enjeux de transmissions de la connaissance et de formalisation de la connaissance c'est des enjeux qui sont totalement clés surtout qu'une grosse partie de la connaissance qui est pertinente est informelle. Elle se passe autour de la machine à café, c'est l'expérience de quelques employés qui ont des retours » (Georges⁵, Consultant senior)

⁴ Nom modifié pour des raisons de confidentialité

⁵ Nom modifié pour des raisons de confidentialité

Sur la base de mon expérience personnelle ainsi que sur celle de mes collègues, je présente dans les prochaines sections les quatre activités mobilisées par les consultants en gestion dans sa *montée en compétence* afin d'atténuer la *tension apprentissage-crédibilité* : (1) Se stimuler cognitivement par la boîte à outils du consultant (2) cibler les enjeux des missions grâce aux associés (3) sauver du temps en se référant à des études de cas (4) s'autoformer grâce à des éléments de veille.

1.1 Se stimuler cognitivement par la « boîte à outils du consultant »

Chez Consultcorp, les consultants doivent dès leur arrivée au sein de l'organisation développer un certain nombre d'habiletés cognitives plus communément regroupées sous la « boîte à outils du consultant ». La grande majorité d'entre eux sortant fraîchement de l'université arrivent au sein de la firme de consultation avec très peu d'expérience professionnelle en organisation ce qui nécessite l'intégration d'un socle commun de connaissances leur permettant de performer dans la réalisation des missions-conseils. En d'autres termes, la « boîte à outils du consultant » fait référence au socle de connaissances nécessaire à chaque consultant afin d'être en phase sur le plan cognitif tant avec l'employeur qu'avec le client leur permettant de partager un vocabulaire commun.

Quelle forme prend la boîte à outils du consultant ? Présentée sous la forme d'une série de formations structurées⁶, définies comme des actions de donner ou d'acquérir les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité déterminée (Dictionnaire de l'Académie française), la boîte à outils invite le consultant en gestion à mobiliser sur le plan cognitif sous différents aspects trois types d'éléments de connaissance en prenant part à (1) de la formation sur les

⁶ Ces formations bien qu'étant propres aux consultants juniors sont également applicables à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation puisque les consultants juniors, seniors, manager, directeurs et associés passent tous par de la formation structurée leur permettant de monter en compétence.

méthodes et outils (2) de la formation sur le secteur (3) de la formation au savoir-être. La stimulation cognitive du consultant représente ainsi une première étape essentielle à sa *montée en compétence* visant à atténuer *la tension apprentissage-crédibilité*:

On considère qu'un jeune consultant, les premières années de conseil, lui ce qu'il doit acquérir c'est ce qu'on appelle un peu vulgairement la « boîte à outils du consultant » qui sont en fait un ensemble de méthodes et de savoir être qui sont relatifs au métier. Il doit apprendre à animer un atelier, il doit apprendre à conduire, restituer un entretien. Il doit apprendre à faire des modèles simple ou complexe sur *Excel*. Il doit apprendre à communiquer des conclusions sur *PowerPoint*. Donc pour ce type de choses, on dit que c'est un socle, tout le monde doit y être passé, on a structuré un petit programme de formations sur ces grandes thématiques que je viens de te citer. On a des formations *Excel* en programmation, on a des formations en géo marketing pour des gens qui ont besoin de savoir-faire des cartes par exemple, on a des formations sur l'animation d'atelier (...) Voilà et ça tout le monde y passe, ou on estime que la personne maîtrise déjà et qu'elle n'a pas besoin d'y passer. (Sébastien⁷, associé)

(1) Le consultant arrivant sur une nouvelle mission se doit détenir un minimum de connaissances sur les méthodologies et outils, considérés comme des connaissances explicites et abstraites à utiliser afin de performer dans la réalisation de ses missions. Les méthodologies représentant le fondement du métier de consultant, font référence à des manières de conduire sa pensée, d'établir ou de démontrer une vérité suivant certains principes et avec un certain ordre (Dictionnaire de l'Académie française). Le consultant appuie cette méthodologie par l'emploi d'outils clés lui permettant de soumettre aux clients des analyses ainsi que des livrables répondant à leurs exigences. Les méthodes et outils sont en effets considérés par les consultants comme une source de connaissances nécessaires à la planification et l'exécution de projets de conseil puisqu'elles sont généralement applicables aux structures ainsi qu'au processus global de consultation (Werr et Stjernberg, 2003).

En tant qu'analyste chez Consultcorp, j'ai par exemple reçu des formations sur les outils principaux que j'ai eu à utiliser sur les deux missions conduites, *Excel* et *PowerPoint* ce qui m'a permis de conduire les analyses ainsi que dans la production des livrables requis.

⁷ Nom modifié pour des raisons de confidentialité

Ce type de contenu étant facilement délivrable par de la formation structurée est rapidement théoriquement intégré par l'individu qui devra par la suite compléter son apprentissage en mettant la théorie en pratique afin de pleinement assimiler le contenu enseigné dans l'objectif d'être en mesure d'utiliser les méthodologies et les outils sur des missions données. Le manque de connaissances lié à la méthode est ainsi inévitablement un facteur de stress au travail se reflétant au sein de *la tension apprentissage-crédibilité* qui se résout dans un premier temps par de la formation structurée sur des méthodologies et outils facilement transférables:

Après là où il y a peut-être un petit peu de stress, et c'est quand même le propre de notre métier, de travailler dans des environnements où on est moins sachant que notre client. Ça pour moi c'est un élément qui peut te mettre en stress, mais c'est un des inconvénients du métier. Là où c'est peut-être plus stressant pour eux, c'est lorsque dans le cadre du boulot ils doivent appliquer une méthode une façon de faire dans lesquelles ils sont capables d'y arriver. Et là effectivement, tu as un élément de stress un peu particulier. Et ça, c'est plutôt des sujets sur lesquels tu vas répondre par de la formation structurée, plus que par une appropriation un peu diffuse des éléments d'un secteur. Je m'explique, si demain tu dois faire une mission dans laquelle on va te demander de développer des approches prospectives, on peut répondre de façon efficace ou pas à cette demande. Il y a des règles prospectives, il y a des méthodes, il y a un corpus de connaissances qu'il faut avoir, il y a un vocabulaire qu'il faut acquérir pour comprendre comment fonctionne cette méthode et ça, c'est plus compliqué à apprendre sur le tas. C'est-à-dire que tu as quand même besoin d'une formation sur la méthode pour te sentir plus confortable dans la réalisation d'une première mission sur ce thème-là. (Sébastien, associé)

Comment le consultant mobilise et intègre ce type de contenu lié aux méthodes et outils fondamental à sa *montée en compétence* ? Dans un processus d'adaptation lui permettant d'être flexible en termes d'industrie, le consultant va adapter chacune des méthodologies enseignées sur différentes industries. Certaines industries notamment au sein des institutions financières étant assez similaires ou vivant des enjeux communs, le consultant peut donc efficacement se raccrocher à la méthodologie conduite par exemple sur une mission stratégique pour une banque en répliquant cette même méthode en assurance tout en s'adaptant aux réalités ainsi qu'au vocabulaire propre à l'industrie. Ainsi, les actions des consultants ne reposent pas sur une application mécanique des méthodologies, mais au contraire, la méthode influence le travail des consultants par la compréhension internalisée de cette dernière.

(2) Bien que le consultant soit en mesure d'adapter une méthodologie d'une industrie à une autre, ce dernier demeure stimulé sur le plan cognitif en démontrant un intérêt constant pour l'industrie au sein de laquelle il évolue. Chez Consultcorp, des formations structurées sur des éléments sectoriels sont délivrées sur des sujets complexes permettant de mieux s'approprier les enjeux ainsi que le contexte l'industrie des clients :

Après quand tu vas progresser dans ta carrière de consultant, éventuellement on va pouvoir avoir besoin de renforcer ta compréhension des éléments des secteurs. Et chaque équipe sectorielle va monter une formation dédiée pour que tu aies un niveau de compréhension plus fin (...). Quand tu poursuis ta formation chez Consultcorp, une fois que tu as acquis les outils de consultant que tu comprends le secteur, on va entrer dans une formation sur des sujets un peu plus complexes. (Sébastien, associé)

(3) Finalement, une fois la méthode et l'industrie intégrées par le consultant, Consultcorp va travailler sur du savoir-être qui représente la connaissance la plus difficilement transférable de par sa nature tacite. Le savoir-être représente, indépendamment des compétences, un ensemble d'aptitudes intégrées par un individu à se comporter de façon adéquate dans une situation donnée. Dans le cadre de la consultation en gestion, les firmes travaillent davantage sur des sujets de posture, de gestion des conflits, de négociation dans un cycle de formation plus formalisé. Les consultants seront formés à la prise de parole, à la négociation permettant d'être plus performant dans un univers très contraint, ce qui permet une progression rapide de la part de ces derniers. Cette formation demeure selon mon collègue Antoine la plus challengeante à intégrer par le consultant. Contrairement à des formations structurées sur les méthodologies et outils ou sur l'industrie de nature plus explicite, les résultats des formations au savoir-être s'observent avec le temps dans l'évolution des comportements du consultant. Elles permettent au consultant d'atténuer la tension vécue en développant des tactiques augmentant leur crédibilité au travail :

Il y a un vrai sujet de montée en compétence donc là tu identifies quels sont les besoins. Je pense que dans la majorité des cas, la question de la compétence technique elle est quand même assez facile à transmettre. Les compétences plus difficiles à transmettre ce sont des *softskills*, des méthodologies c'est plus des choses comme ça qui sont *challenging* avec les plus jeunes consultants. Des manières de s'organiser, des manières de réagir face au client,

des manières de pouvoir appréhender les choses plus que des sujets techniques d'acquisition de l'industrie où la bonne connaissance jouerait. Un consultant junior on n'attend pas de lui qu'il ait tout en tête, mais on attend de lui ce socle du consultant qui est la méthodologie, la manière de réfléchir, le *problem solving* et puis quand même la base de la base qui est importante quand tu es tout jeune c'est les CR, faire tes slides, faire tes pitch, tes propales etc. Du coup pour évacuer la question de l'industrie différente je pense que c'est un peu dans une droite ligne, une fois que tu as la méthodologie c'est bon (Antoine⁸, Manager).

En résumé, le consultant demeure stimulé sur le plan cognitif afin de monter en compétence en mobilisant la boîte à outils du consultant lui permettant d'avoir en main le socle de connaissances de base lui permettant d'être pleinement autonome sur une mission. Afin d'atténuer *la tension apprentissage-crédibilité*, le consultant intégrera rapidement la connaissance explicite présentée lors de formations sur les méthodologies et outils ou sur l'industrie puisque facilement transférable et complétera sa formation en mettant en pratique ses apprentissages sur des missions-conseil. Notons cependant que le consultant évoluant au sein d'une communauté de praticiens et collaborant avec son client va progressivement intégrer les éléments de savoir-être enseignés plus difficilement transférables de par la nature tacite de cette forme de connaissance.

1.2 Cibler les enjeux des missions grâce aux associés

Au-delà de la formation structurée essentielle à *la montée en compétence* du consultant, ce dernier va être en mesure de rapidement cibler les enjeux des missions clients grâce à la présence de ses collègues seniors tels que les associés ou les directeurs associés. Les collègues seniors détenant une expertise de pointe dans l'industrie ainsi qu'une maîtrise des exigences du client auront pour rôle d'amener le consultant à développer une compréhension fine de l'environnement ainsi que des objectifs du client.

⁸ Nom modifié pour des raisons de confidentialité

En travaillant au côté des associés, le consultant va *monter en compétence* dans sa capacité de rapidement développer une compréhension pointilleuse des attentes du client. En d'autres termes, cibler les enjeux des missions fait référence à l'habileté d'ajuster ses analyses en intégrant la problématique vécue par l'organisation cliente dans l'objectif de fournir des recommandations en adéquation avec sa réalité.

Comment les collègues seniors développent-ils cette habileté ? Les associés et directeurs associés davantage dans une position commerciale au sein de la firme qui ont pour mission de faire des propositions d'offres développent une relation de proximité avec les clients. Cette relation se traduit par une collaboration étroite entre l'associé et le client pouvant être considérée comme un moyen judicieux et éventuellement nécessaire pour les organisations de faire face aux contextes des environnements changeants et d'utiliser leurs propres ressources de la manière la plus efficace (Werr et Styhre, 2002). Le consultant junior arrivant cependant fraîchement sur une mission, n'ayant pas côtoyé le client dans le passé va ainsi se raccrocher sur la connaissance du client des associés afin de performer dans la réalisation de ses analyses et livrables.

J'ai par exemple moi-même pu travailler directement avec l'associé du bureau sur des missions ce qui m'a permis d'accroître ma compréhension des enjeux des missions clients tout développant des tactiques de production de livrables me permettant d'être efficace. Ayant ressenti du stress face à la responsabilité de mener l'analyse de la mission *Insurco* de deux semaines, la présence de l'associé détenant un bagage technique important sur l'industrie ainsi qu'une excellente connaissance des attentes du client est venue compléter mon manque de compétences ce qui m'a tout de suite permis de cibler l'objectif de la mission. Ayant déjà réalisé des missions dans le passé pour *Insurco*, l'associé avait en main toutes les clés nécessaires en termes de structure, de présentation et de contenu afin de satisfaire le client puisqu'il avait développé avec ce dernier une relation de proximité dans le passé lui permettant d'anticiper ses

réactions face à la présentation de livrables. N'ayant personnellement pas eu à travailler avec ce client dans le passé, l'associé m'a offert un gain de temps dans la production de livrables en prenant des raccourcis ce qui a affiné mon cheminement d'analyse ainsi que la production des livrables finaux répondant tout à fait aux exigences du client :

Je présente la première version du document en interne à l'associé. Il me dit « Alors j'en profite pour ta formation, retiens que l'on commence par le Contexte, les actions puis le résultat. Cette formule t'aidera dans la production de futures présentations *PowerPoint* ». Il me donnera un ensemble de conseils de la sorte afin que je performe sur cette mission. Son expérience ainsi que son excellente connaissance des attentes du client m'ont été d'une très grande aide. (Notes personnelles)

Notons également qu'en plus, de former les consultants de façon informelle, les associés présents jouent un rôle de support aux consultants et managers en venant appuyer et compenser les propos de ces derniers par leurs connaissances de l'industrie lors des rencontres avec le client. Les consultants et managers ne se sentant donc pas seuls face au client, leur manque de compétences est compensé par l'associé détenant les outils également politiques et implicites permet de mobiliser des interlocuteurs de haut niveau afin de faire avancer la mission :

Je lance parfois des appels à l'aide à mon supérieur à des moments un peu clé, c'est-à-dire au départ, pour lui proposer ce que j'avais en tête sur comment il fallait prendre les choses et puis lors des moments de crise. Mais en général comme c'est bien cadré au départ avec l'associé parce que tu as fait la propale parce que tu es calé avec lui, le fond des questions c'est peut-être des questions de problématiques de mobilisations en interne ou des enjeux plus politiques que des enjeux de techniques ou de méthodologies. L'appel à un associé est plus important déjà au départ pour qu'il valide la méthodologie et qu'il se sente à l'aise avec ça (...) Et la deuxième c'est vraiment plus au courant de la mission, des sujets d'alerte où tu n'arrives pas à faire avancer le truc en interne pour des raisons politiques et il peut donner son input, il peut même mobiliser les interlocuteurs qui sont de plus haut niveau, puis aussi à la fin du projet c'est ton rôle de le solliciter si tu identifies des pistes intéressantes pour le cabinet, comment tu as envie de clôturer toute la mission donc voilà, au début à la fin et parfois si ça ne se passe pas très bien si tu as des questions au milieu. (Antoine, manager)

En résumé, la montée en compétence du consultant passe par le ciblage des enjeux de la mission client lui permettant de conduire des analyses ainsi que de produire des livrables répondants aux exigences du client. La présence de l'associé ou du directeur associé rapprochée dans le cadre des missions-conseils permet au consultant de recevoir une formation constante

informelle, afin de développer une compréhension fine de la problématique à résoudre dans le cadre de la mission et ainsi pallier *la tension apprentissage-crédibilité* dans la *montée en compétence* du consultant.

1.3 Sauver du temps en se référant à des études de cas

La *montée en compétence* du consultant est également favorisée par la connaissance explicite déjà accumulée au sein de l'organisation à laquelle ce dernier peut constamment se référer. Consultcorp ayant dans le passé opéré des missions pour divers clients dans différents domaines détient une connaissance organisationnelle disponible à l'ensemble de ses membres leur permettant de capitaliser sur ces études de cas d'entreprises déjà traitées par la firme venant ainsi compléter la méthodologie déjà enseignée. Il existe donc une grande chance que l'étude menée par un consultant ait déjà été réalisée par un de ses collègues au sein de la firme. Contrairement à la formation aux méthodologies de nature abstraite, les études de cas contiennent du contenu spécifique qui détiennent une applicabilité limitée due à la spécificité rattachée à un contexte donné (Werr et Stjernberg, 2003).

Pourquoi les consultants se réfèrent-ils à des études de cas ? L'intérêt de prendre comme références les études de cas présentes au sein de la base de données de l'organisation est de sauver du temps afin de s'en servir comme point de départ. Sauver du temps représente ainsi un gain d'efficacité pour le consultant lui permettant d'être plus productif dans sa *montée en compétence*. En tant qu'analyste chez Consultcorp, j'ai moi-même très fréquemment été redirigée vers des études de cas réelles d'entreprises traitées par la firme afin d'être en mesure de m'y référer dans la production des livrables :

Tout au long du stage mes collègues me référeront toujours à cette même base de données afin de ne jamais commencer un travail à partir de rien. « N'hésite pas à te référer à ce qu'on a fait sur tel ou tel projet ». « Je t'invite à regarder ce mandat que j'ai fait avec tel client ». Au niveau de la base de données, tout y est : formations, propales, livrables stratégiques, *templates PowerPoint*, analyses *Excel P&L* en assurance/Telecom/Énergie (Notes personnelles).

Je recevrais ainsi souvent le conseil de ne pas partir de rien en commençant une mission, c'est-à-dire d'avoir comme point de départ une étude de cas qui sera par la suite modulable en fonction du contexte de la mission en question afin de sauver du temps dans la réalisation des livrables requis. Il s'agit en effet d'informations synthétisées et prêtes à être réutilisées en matière de contenu, de structure, de présentation :

Je parcours également la base de données avec Antoine. Au sein de la base de données, tout est fait pour que je n'aie pas à commencer un modèle de rien. Des *templates* Consultcorp avec les objectifs de chaque type de slides sont destinés à faciliter ma production de slides dans le quotidien. Ma collègue Cynthia⁹ (...) me dira : « On ne commence pas une slide de zéro, on part souvent d'un *template* ou d'une slide d'un projet existant ». Je retiens le conseil et je l'appliquerais par la suite sur un mandat avec un client (Notes personnelles).

Comment les consultants mobilisent-ils les études de cas afin de *monter en compétence* ? Les consultants prennent en considération la diversité de ressources présentes sous la forme d'études de cas tels que des propales, des livrables stratégiques, des analyses *Excel*, des briefs en résumé toutes les informations nécessaires à la bonne conduite d'une mission présentent au sein de la base de données. Par l'utilisation de mots clés, il va chercher au sein de la base de données organisée par secteur des cas potentiellement assimilables à la mission sur laquelle il évolue.

Les prémisses des informations sur le mandat du consultant seront l'accès au *brief* ou à la propale signée avec le client avant de débiter la mission. J'ai par exemple entamé la mission sur *Assurcorp* par une lecture détaillée de la propale ainsi que du plan d'affaires du client sur recommandation de mon collègue. La connaissance première propre à la mission que le consultant intègre est donc la propale ou le *brief* présentant les enjeux du client, ses objectifs ainsi que tout le vocabulaire à assimiler au préalable avant de se lancer sur la mission :

Lorsque le consultant démarre une mission, c'est une mission qu'on a déjà réussi à vendre et donc on a déjà analysé quels étaient les enjeux du client, quels étaient ses objectifs et comment on allait les travailler, on sait dans quel secteur on intervient, donc le consultant a quand même le loisir de se préparer avant le démarrage de cette mission pour avoir un minimum de compréhension du *business model* du secteur, de la société sur lequel il va intervenir et ainsi de suite.(...) Sur le sujet sur lequel il intervient, il y a la proposition et le

⁹ Nom modifié pour des raisons de confidentialité

brief de son associé ou de son manager donc ça lui permet d'avoir un niveau de compréhension de ce sur quoi il va travailler assez important (Sébastien, associé)

Très souvent, il s'agit des collègues séniors qui réfèrent les consultants à des études de cas spécifiques sur lesquelles ils ont eu l'occasion de travailler dans le passé afin que ces derniers s'imprègnent du vocabulaire associé tant à la méthode à utiliser ainsi qu'à l'industrie en question dans le cadre de la mission afin de pouvoir communiquer aisément avec les collègues ou le client. Le référencement aux études de cas par les pairs permet ainsi un gain de temps indéniable pour le consultant dans l'accès à cette connaissance explicite interne :

C'est surtout mon manager qui me disait « Ah je me rappelle tel mandat tu peux fouiller dans ça » ou l'associé qui me disait « On a déjà fait ça dans le passé tu peux aller voir ». Mais chaque mandat est vraiment différent donc je pense que des fois c'est bien de (se référer aux études de cas) mais après un certain temps il ne faut pas trop perdre ton temps et ne pas hésiter de demander à quelqu'un de soi lui te guider ou soit te dire va voir tel mandat dans telle base de données comme ça tu évites de trop perdre de temps. (Marc, consultant)

En résumé, Consultcorp détient des connaissances internes sous la forme d'études de cas auxquelles les consultants se réfèrent afin de *monter en compétence*. Ces derniers vont gagner du temps en utilisant comme base, de la connaissance interne à l'organisation utilisée sur d'autres missions dans le passé. Le consultant va ainsi à travers la base de données chercher les études de cas leur permettant d'avancer sur leurs missions. L'approche la plus efficace demeure de se faire orienter par des collègues ayant un réseau de l'organisation afin d'être référé à la bonne personne ayant travaillé sur des missions spécifiques assimilables à la mission actuelle du consultant.

1.4 S'autoformer en apprenant « sur le tas »

Bien que les firmes de consultation aient mis en place des systèmes de gestion de connaissances de pointe visant à rendre accessible et transférable la connaissance interne à l'organisation à l'ensemble de ses membres, les consultants devront être davantage dans une logique d'autoformation afin de *monter en compétence* en apprenant « sur le tas ». Cette expression

« sur le tas » est d'ailleurs ressortie dans l'ensemble des entretiens conduits avec les répondants témoignant ainsi que l'apprentissage du consultant réside en effet dans la pratique sans préparation. En d'autres termes, le consultant résigné à apprendre « sur le tas », sera en mesure, face à tout type de problématique posée de basculer en solution en découvrant dans la pratique la direction à prendre. Les consultants devront être davantage dans une logique d'autoformation afin de *monter en compétence* rapidement et ainsi atténuer la *tension apprentissage-crédibilité vécue*. Cette capacité à s'autoformer part du constat que l'apprentissage du consultant se fait en pratique en s'engageant sur le terrain et non de façon théorique dans un savoir abstrait (Eichhorn, 2017) :

Plus tu vas progresser et plus ce dont tu vas avoir besoin ce n'est pas tant qu'on te forme puisque tu vas avoir développé une capacité à t'autoformer à aller chercher l'information, à la comprendre, à la partager, à te faire challenger. (Sébastien, associé)

En tant qu'analyste chez Consultcorp, j'ai moi-même appris « sur le tas » au-delà des formations formelles ou informelles reçues nécessaires à la diffusion du socle méthodologique propre à la boîte à outils du consultant présentée précédemment. En d'autres termes, le consultant va apprendre en mettant en pratique certains outils dans le cadre de missions client. Bien que j'y ai été formée à l'université dans un premier puis par mes collègues de chez Consultcorp dans un second temps, l'utilisation de certains outils tels qu'*Excel* largement utilisés par les consultants a requis de la pratique, des itérations constantes avec mon manager ce qui m'a permis d'apprendre de mes erreurs :

Pour les formations, j'en ai eu une rapide sur *Excel* qui était plus de montrer ce qu'on pouvait faire. Donc c'était pratique, je savais que ça existait. Mais en soi, on te montre *Excel* et ce que tu peux faire avec, mais ce n'est pas le faire en fait. Il y a beaucoup d'outils comme ça que tu as besoin de mettre en pratique. Donc j'ai appris sur le tas, de façon un peu violente par fois en faisant de longues nuits. (Gorges, consultant sénior)

En plus de l'apprentissage des outils d'analyses, les méthodologies enseignées par la formation structurée sont également fondamentales à mettre en pratique afin d'être en mesure de se les approprier pour les adapter à différentes missions :

J'ai rarement appris réellement en formation, en général c'est plutôt en faisant que tu apprends parce qu'en réalité avec la diversité des missions qui existe tu ne peux pas tout apprendre en termes de méthodologies en formation. Donc on peut te donner quelques infos sur un certain nombre de sujets, mais si tu ne l'as jamais fait c'est super difficile. Donc pour moi en fait toute cette typologie de missions que j'évoque c'est-à-dire remettre à plat une stratégie, faire une due diligence, ça peut être lancer une offre, etc. En fait ça tu l'apprends sur le tas dès que tu as l'opportunité de monter sur une mission. Et là effectivement lorsque tu es jeune consultant et que tu n'as pas vu toutes ces typologies, tu ne peux pas te raccrocher à grand-chose. (Antoine, manager)

De façon plus concrète, que signifie « apprendre sur le tas » ? Il s'agit de la capacité à s'autoformer en allant chercher les informations associées à la mission grâce à des éléments de veilles disponibles permettant d'accomplir une tâche en question que le consultant peine à réaliser. Lorsque le consultant est dérouteré en début de mission, il a l'automatisme d'aller lire différents documents, de comprendre le contexte et d'en tirer des informations. Cette recherche d'informations visant à améliorer son apprentissage personnel lorsqu'il a peu d'éléments sur un champ est inhérente au travail du consultant. Chez Consultcorp, les éléments de veille étant organisés de façon sectorielle, les consultants s'instruisent grâce aux éléments de veille disponibles dans chaque secteur. Ayant personnellement travaillé dans le secteur de l'assurance, j'ai pu régulièrement m'autoformer à cette industrie qui était nouvelle afin de mieux l'appriivoiser, de comprendre son vocabulaire, de décrypter ses ratios de performance dans l'objectif de *monter en compétence*.

Comme on est organisés de façon sectorielle, alors on a quelques centres de compétences, mais comme on est sectoriels, chaque secteur a développé des éléments de veille, des éléments de partage d'informations et autre sur son secteur et au fur et à mesure des missions là on est évidemment en formation sur le tas, mais le consultant accroit sa compréhension du secteur. Et donc même si c'est un nouveau client du secteur ou une nouvelle *business unit* qu'il connaît normalement il n'est pas complètement perdu sur ce sujet-là. La sur le sujet sectoriel parce qu'il veille dans le sujet banque/assurance, le sujet Telecom, le sujet mobilité (Sébastien, associé)

En résumé, le consultant est lui-même maître de sa *montée en compétence* puisque son apprentissage passe par de l'autoformation réalisée en pratique sur des missions-conseils pour des clients. En apprenant « sur le tas » des outils et méthodologies enseignées lors de formations structurées instaurées par Consultcorp, les consultants améliorent leurs connaissances d'eux-

mêmes sur des missions réelles en pratique. Notons également que le système de gestion connaissances mis en place par Consultcorp présente des éléments de veille par secteur permettant aux consultants de se référer à cette connaissance organisationnelle commune sur chaque industrie de son secteur afin de *monter en compétence*.

En conclusion, nous pouvons désormais identifier comment les consultants vivant la *tension apprentissage-crédibilité* mobilisent le système de gestion de connaissances disponible au sein des firmes de consultation dans l'objectif de *monter en compétence*. La connaissance, sous toutes ses formes, tant tacite qu'explicite, étant fondamentale au métier de consultant, ce dernier va la mobiliser, l'intégrer et la transférer en développant un socle commun de connaissances. Le consultant va dans un premier temps être stimulé sur le plan cognitif en prenant possession de la boîte à outils du consultant mise en place par la firme de consultation détenant toutes les méthodologies, les outils ainsi que le savoir être nécessaire à sa performance individuelle. La formation structurée étant nécessaire, mais pas suffisante au développement de connaissances du consultant, ce dernier va poursuivre sa montée en compétence en ciblant efficacement l'enjeu des missions par la présence des associés ayant développé une relation de proximité avec les clients détenant une expertise de pointe de l'industrie. À travers des échanges avec ces derniers, le consultant sera finalement fréquemment redirigé vers la connaissance commune de la firme de consultation sous la forme d'études de cas basées sur des projets passés sur laquelle le consultant pourra constamment capitaliser en termes de contenu, de structure ou de présentation assimilable à sa mission actuelle. Notons finalement que bien que la firme de consultation mette en place tout un système de connaissances pouvant être mobilisé par le consultant en gestion, *la montée en compétence* de ce dernier devra fondamentalement passer par une logique d'autoformation où le consultant apprendra « sur le tas » en pratique et non par un savoir abstrait théorique. En résumé, *la montée en compétence* du consultant nécessaire afin d'atténuer *la tension apprentissage-crédibilité*, se base sur la mobilisation des différentes

formes de connaissances existantes au sein de l'organisation par le consultant qui progressivement s'autoforme à construire son apprentissage en pratique sur des missions réelles.

2. SE SENTIR EN CONFIANCE

Bien que la *montée en compétence* du consultant soit indispensable à atténuer la *tension apprentissage-crédibilité* vécue par le consultant en gestion, la mobilisation du système de gestion des connaissances n'est cependant pas suffisante afin d'atténuer d'autres tensions vécues par le consultant dans son cadre professionnel. En partant du constat que le consultant en gestion évolue dans des environnements professionnels à haut niveau de performance, ce dernier vivant la *tension Up or Out* telle que mentionnée en revue de littérature, est contraint de maintenir un niveau soutenu de performance individuelle afin de satisfaire tant les attentes de l'employeur que du client. En d'autres termes, l'échec ou l'absence de performance peut non seulement conduire à ne pas être promu, mais aussi à être encouragé à quitter l'organisation (Tisdall, 1982, p. 133 dans Sturdy, 1997). Face à cette pression constante, le consultant vivant une situation « difficile » (Ruiller, 2012) mobilise à travers un processus de socialisation, le soutien interpersonnel disponible au sein de la firme de consultation afin de *se sentir en confiance* dans la gestion de leur progression de carrière. En d'autres termes, il va comprendre, s'habituer et être intégré au sein d'un groupe d'individus afin de mieux se développer au sein de la firme de consultation :

On ne considère pas que la formation est la clé de voute du système. Pour nous la clé de voute du système elle est plutôt dans le soutien interpersonnel. (...) Donc moi je crois beaucoup plus à la relation interpersonnelle comme un élément qui fait grandir le consultant qu'à la formation comme un outil de progression. Ce qui va faire grandir un consultant sur une mission c'est les gens avec lesquels il travaille son manager ou son Partner, ce n'est absolument pas le fait d'avoir fait une formation X ou Y (...). Ce qui fait que tu vas être efficace, c'est que tu sois entouré par des gens qui l'ont déjà fait et qui vont pouvoir te donner une lecture certes personnelle, mais une lecture riche de vécu (Sébastien, associé).

Comme le mentionne mon collègue Sébastien, nous comprenons donc que le soutien interpersonnel considéré comme étant la « clé de voûte du système » fait référence à une invitation au consultant à travailler au contact de ses pairs riches de vécu et d'expériences au sein de l'organisation ce qui améliorera sa productivité au travail et ainsi atténuer la *tension Up or Out*. Comment se traduit ce soutien interpersonnel ? Par l'activation du réseau socioprofessionnel qui est source d'échanges entre membres de l'organisation permettant de préparer le consultant aux exigences de la réalité du métier (Croity-Belz et al., 2006). Le consultant à travers différents soutiens de ses collègues va donc se sentir davantage en confiance, c'est-à-dire avec l'assurance qu'il donne à autrui le sentiment de ses capacités, de sa valeur (Dictionnaire de l'Académie française). Ce dernier en libérant sa parole auprès de ses collègues, crée une proximité avec ses pairs qui lui permet de se sentir en confiance dans la réalisation de ses tâches et donc d'être plus performant au travail afin de pallier *la tension Up or Out* et ainsi mieux appréhender son développement de carrière.

En tant qu'analyste stagiaire chez Consultcorp, j'ai donc identifié quatre activités propres au soutien interpersonnel permettant au consultant de *se sentir en confiance* dans le cadre de ses missions. Le consultant en mobilisant le soutien interpersonnel va : (1) s'assimiler à l'identité organisationnelle (2) solliciter le soutien socio-émotionnel du *Buddy* et du *Counselor* afin d'être guidé au sein de la firme (3) itérer dans le cadre d'un « jeu de Ping-Pong » avec son manager afin d'être productif dans la réalisation de ses tâches (4) Extérioriser ses doutes lors des suivis de mandat.

2.1 S'assimiler à l'identité organisationnelle

En tant que nouveau membre d'une organisation, le consultant peut se sentir dérouté ce qui nécessite une guidance par les pairs au sein de la firme prenant la forme d'un soutien interpersonnel dans le cadre d'évènements de brassage d'individus formels ou informels. Chez

Consultcorp, bien que j'ai eu l'occasion de socialiser avec mes collègues de façon informelle lors des réunions dans le cadre de missions, j'ai également pris part à un ensemble d'activités de socialisation institutionnelle instaurées par Consultcorp afin de créer une proximité entre l'individu (moi-même) et l'organisation (Consultcorp). La socialisation évoquée fait référence à un processus par lequel le consultant intériorise différents éléments de la culture environnante en termes de valeurs, normes, codes symboliques et règles de conduite afin de s'intégrer à la vie sociale (Larousse). En d'autres termes, l'objectif de ces activités est d'aliéner mon identité à celle de l'organisation afin d'accélérer mon processus d'intégration ce qui me permet d'être rassurée et de me *sentir en confiance* au sein de la firme dans l'objectif final d'atténuer la *tension Up or Out* faisant référence à la peur de quitter l'organisation.

Que signifie être rassuré dans ce contexte ? Être rassuré fait référence à l'appui constant de l'ensemble des membres témoignant au consultant qu'il appartient à une organisation dont il partage les valeurs. Le soutien interpersonnel passe avant tout par un brassage d'individus dans un intérêt pédagogique certes, mais également un brassage visant à créer une identité organisationnelle commune c'est-à-dire une ressemblance exacte entre des consultants qui ont pourtant une existence distincte. Les formations telles que présentées en section précédente sont un exemple d'activités à intérêt pédagogique ayant également pour vertu de créer un rapprochement d'individus afin de faire naître une identité organisationnelle commune. Tout comme les formations, j'ai par exemple pu prendre part à des *Lunch&Learn*, événements internes à l'organisation où dans un esprit décontracté les consultants échangent sur un sujet pouvant faire évoluer la connaissance collective du bureau tout en créant des liens entre les individus. À travers ce type d'évènements, j'ai pu être rassurée et *me sentir en confiance* grâce à la présence de mes collègues me rappelant constamment de leur présence en cas de stress :

Consultcorp organise tous les mois des *Lunch&Learn* suivis d'un *afterwork* entre collègues. Durant les *Lunch&Learn*, un collègue choisi un sujet/une thématique qui l'intéresse et présente devant l'ensemble du bureau avec un petit support de présentation. À la fin de la présentation, les collègues peuvent poser des questions, il s'agit d'un moment

d'échange permettant de créer des liens entre les individus de l'organisation tout en développant une connaissance collective (Notes personnelles)

En plus d'événements pédagogiques, le processus de socialisation par le biais du soutien interpersonnel chez Consultcorp passe également par de la discussion informelle se faisant « autour de la machine café ». Ce type d'activité de socialisation fait référence à comportements informels ainsi que des habitudes intuitives propres aux membres de l'organisation. Le contexte du travail à distance a amené la firme à reproduire ces moments clés de la vie d'entreprise sous la forme de cafés virtuels qui m'ont permis de me familiariser aux normes et valeurs communes des consultants de chez Consultcorp afin d'affiner ma compréhension de l'environnement au sein duquel j'évoluais :

Tout au long de la première semaine de stage, mes collègues m'accueillent un à un autour d'un café virtuel de 30 minutes pour mieux apprendre à me connaître. Ils me racontent leurs expériences chez Consultcorp, les mandats sur lesquels ils ont travaillé et s'intéressent à mes objectifs professionnels également. Ils me rassurent sans cesse, « tu n'auras pas à faire des heures astronomiques », « Sois autonome et si on te surcharge de travail n'hésite pas à nous le faire savoir ». Le message était assez clair, le bien-être des employés est primordial chez Consultcorp. Toujours dans le cadre des cafés virtuels, certains collègues me partagent les *Tips & Tricks* sur le fonctionnement de Consultcorp Global. Les cafés virtuels ont été l'occasion d'avoir accès aux conseils sur la culture informelle de Consultcorp. Je reçois un ensemble de petits conseils comme cela de mes collègues afin de préparer mon intégration dans l'objectif de collaborer pour le mieux avec le bureau (...). L'idée générale de cette dynamique et de m'inviter à prendre des initiatives et d'apprendre par moi-même. (Notes personnelles)

Ces activités témoignant d'un soutien interpersonnel propre à Consultcorp m'invitent à m'assimiler à une communauté de praticiens par des tactiques visant à m'inviter à faire partie d'un groupe d'individus présentant des normes et des valeurs communes partagées au sein de leur lieu de travail. Une de ces valeurs est d'ailleurs la solidarité et l'entraide permettant aux consultants vivant ensemble ce stress au travail de se soutenir mutuellement par des petits gestes au quotidien. Faisant en effet généralement preuve d'une grande empathie, les consultants parcourent ensemble des chemins pouvant être complexes dépendamment des missions sur lesquelles ils évoluent ce qui leur permet de maintenir un niveau de performance :

Mon apprentissage (...) c'est en parlant avec les gens autour de moi en allant chercher de l'aide auprès des gens, c'est 95% de mon apprentissage (Georges, consultant sénior)

En résumé, le soutien interpersonnel faisant partie du processus de socialisation du consultant en gestion au sein de la firme de consultation passe par un ensemble d'activités formelles et informelles visant à aliéner l'identité du consultant en termes de normes et de valeurs à celle de l'organisation afin de créer une identité commune. Ce « contrôle par aspiration » tel que présenté en revue de littérature a pour but de réduire le stress au travail du consultant en l'amenant à constamment à créer un lien de proximité avec ses collègues afin de se sentir en confiance, car membre d'un groupe d'individu comprenant sa réalité. Le consultant vivant *la tension Up or Out* c'est-à-dire la peur de ne pas être promu et donc de quitter l'organisation va *se sentir en confiance* au sein de la firme de consultant à travers un soutien interpersonnel se déployant dans le cadre d'activités et d'évènements de brassage permettant aux membres de l'organisation de partager une identité commune.

2.2 Solliciter le soutien socioémotionnel du *Buddy* et du *Counselor*

Face à l'enjeu d'insécurité au travail, la seconde clé du soutien interpersonnel m'ayant donc permis d'être en confiance au sein d'un nouvel environnement, travaillant dans des industries qui m'étaient jusque-là inconnues est la découverte de mon *Buddy* chez Consultcorp.

Toujours dans le cadre d'un processus de socialisation se traduisant par un soutien interpersonnel, j'ai pu recevoir avant même d'intégrer le bureau un *Buddy*, c'est-à-dire un « camarade » déjà membre de l'organisation qui a eu pour mission de m'accompagner et de me guider dans toutes les étapes du stage sur le plan personnel. Le *Buddy* est une personne de confiance vers laquelle le consultant junior se tourne de façon informelle en lui présentant ses interrogations, ses peurs et ses doutes afin qu'il le guide vers les solutions les plus optimales au sein de l'organisation. Une relation interpersonnelle se crée entre les deux, à l'origine d'une complicité permettant au consultant junior d'avoir un soutien socioémotionnel constant à sa

disponibilité facilitant son intégration au sein de la firme. Comment se traduit ce soutien socioémotionnel ? Par un soutien à la sphère « personnelle » de l'individu, dont l'expression se fait par l'ouverture aux autres, par l'empathie et par la transmission d'émotions positives (Ruiller, 2012).

Le *Buddy* sera la personne qui me rassurera afin d'atténuer mon stress face à la nouveauté des projets sur toute la durée du stage chez Consultcorp en me rappelant constamment mon droit de commettre des erreurs. Ayant été à ma place, quelques mois avant, il a fait preuve d'une grande empathie en me remémorant à plusieurs reprises d'ailleurs que mon faible niveau de compréhension initial était tout à fait légitime, puisque l'ayant lui-même vécu à son entrée au sein de la firme. Sa capacité d'écoute et son soutien indéniable prenant la forme d'un soutien socioémotionnel personnel m'a été d'une grande aide à mes débuts au sein de la firme notamment sur la mission *Assurcorp* :

Mon Buddy m'informe que le dernier mandat pour le client *Assurcorp* est assez particulier en raison de la nature de l'organisation (...) Il tente de m'expliquer le contexte du client *Assurcorp*. Je fais mine de comprendre ses explications, mais je suis en réalité perdue. J'acquiesce ses propos sans poser plus de questions. Sans entrer dans les détails, il me rassure sans cesse en m'expliquant que lui-même n'est pas au point sur le fonctionnement de l'organisation qui est en effet assez complexe. Il me dit « Si tu ne comprends pas tout ne t'en fait pas, la structure de l'organisation est particulière, moi-même je suis un peu perdue quelques fois ». Donc je ne devrais pas trop m'en faire si je ne comprends pas tout sur ce mandat-là, mais il me fait comprendre que les collègues seront présents pour m'accompagner et que je ne serais pas livrée à moi-même. (Notes personnelles)

En plus de son soutien sur les missions clients, le *Buddy* sera également mon soutien au sein même des pratiques de l'organisation face aux autres collègues. Il m'introduira par exemple aux pratiques internes de transfert de connaissances telles que les *Lunch&Learn* en réduisant tous mes soupçons de potentielles évaluations internes à mon égard pouvant me causer du stress. Notons tout de même que bien que le Buddy me rassure constamment et m'accompagne dans toutes les démarches, je tente tout de même de garder la face en faisant preuve de professionnalisme et en masquant mon inquiétude profonde :

Mon *Buddy* venait me demander si je souhaitais préparer le prochain *Lunch&Learn* afin de présenter mon travail sur le mandat *Insurco*. Il me disait : « dans la mesure où tu as été la seule à travailler sur cette mission, on a pensé que ce serait intéressant que tu la présentes au bureau. Ne t'en fais pas, il ne s'agit pas de tester ou de vérifier tes connaissances. Ça sera un moment de partage ». Sans montrer un signe d'inquiétude, je lui réponds « Oui avec grand plaisir, je prépare ça pour la semaine prochaine ». (Notes personnelles)

En plus de la présence fréquente du *Buddy*, Consultcorp a mis en place un système de *Counselor* c'est-à-dire une personne plus sénior accompagnant le consultant à long terme dans son développement de carrière. Ce soutien également socioémotionnel propre à la sphère « professionnelle » diffère de la forme de soutien du *Buddy* qui était purement personnelle (Ruiller, 2012). Bien que le *Counselor* a pour rôle de discuter de façon informelle avec le consultant, ce dernier a pour mission d'aborder les perspectives de progression du consultant au sein du bureau. Davantage dans une dynamique liée au futur du consultant, ce type d'activité permet d'atténuer le stress inhérent au développement de carrière face à la manifestation du SI tel que présenté en revue de littérature dans des *systèmes de performance Up or Out*. La présence du *Counselor* a donc pour objectif d'apporter un soutien socioémotionnel professionnel afin d'atténuer le stress lié au développement de carrière :

Tu as un *Counselor* qui est sensé ne pas travailler avec toi, plus externe qui est là pour s'assurer que ta carrière se développe bien. Il n'est pas biaisé par le fait d'avoir travaillé avec toi. Et là il va y avoir une grosse discussion sur comment l'année s'est déroulée. Et là il pourra faire référence aux différents rapports de fin de mission qui ont été faits et tes objectifs pour la fin de l'année, les améliorations, les objectifs de progression et tout ça (Marc, consultant)

En résumé, le consultant en gestion se sentira en confiance en mobilisant le soutien interpersonnel socioémotionnel se présentant sous deux formes : (1) Personnelle par la présence fréquente du *Buddy* faisant preuve d'empathie permettant d'avoir une référence au sein de l'organisation afin de parler de ses doutes du quotidien de façon informelle. (2) Professionnel par la présence du *Counselor* qui est une référence afin d'aborder ses doutes liés au futur sur son développement de carrière. La présence du *Counselor* est ainsi indéniable pour les consultants vivant *la tension Up or Out* afin de se livrer sur leurs objectifs de progression au sein de l'organisation et ainsi *se sentir en confiance* dans le développement de leur carrière.

2.3 Itérer dans le cadre d'un « jeu de *Ping-Pong* » avec le manager

Le manager en constant contact avec le consultant développe une relation interpersonnelle de nature professionnelle permettant de faire grandir le consultant. Contrairement au *Buddy* ainsi qu'au *Counselor* qui apporteront principalement un soutien socioémotionnel au consultant, le manager joue cependant le rôle du formateur. Bien au-delà de la *montée en compétence* du consultant, le manager va mettre en place un ensemble de tactiques permettant au consultant de *se sentir en confiance* dans la production de ses livrables. Le manager ayant une position de pivot, jouant le rôle d'intermédiaire entre l'associé et le consultant demeure la personne-ressource encadrant le consultant dans le cadre des missions-conseils afin d'assurer sa performance :

Tu fais appel à ton manager qui est censé t'encadrer sur le sujet pour moi c'est vraiment la première source et puis ensuite l'associé avec qui tu es qui est censé être au courant que tu n'as jamais fait ce type de projet. Pour moi c'est vraiment la première source de formation et c'est tout l'intérêt d'être dans un cabinet de conseil (Antoine, Manager)

Comment s'opère la relation interpersonnelle entre le manager et le consultant ? Cette relation prend donc la forme d'un « jeu de *Ping-Pong* » constant entre les deux puisque ces derniers vont être pris au sein d'un processus d'itération continu permettant d'une part (1) de réguler la charge de travail du consultant afin d'assurer sa santé mentale et d'autre part (2) de s'assurer de l'efficacité du consultant dans la production de ses tâches dans un souci d'optimisation du temps.

Qu'est-ce qu'une itération ? Une itération est un mécanisme de répétition soutenu et maintenu jusqu'à l'atteinte d'un résultat satisfait. Dans le cadre de la consultation en gestion, le consultant et son manager vont ensemble maintenir ce cycle d'itération jusqu'au moment où le consultant sera parvenu à réaliser la tâche répondant aux exigences du manager. Le terme « cycle » est ici employé puisque le consultant recevant une série de tâches, cette itération peut donc se

reproduire jusqu'au moment où il dépassera le cap du stade de consultant. Nous comprenons donc qu'à travers ce cycle d'itération, le manager atténue la tension propre au système de performance *Up or Out* en accompagnant le consultant à être davantage *en confiance* dans la réalisation de ses tâches quotidiennes. Ce cycle d'itération prendra fin au moment où le consultant sera promu au stage de manager et devra à son tour itérer avec les consultants sous sa responsabilité.

(1) À travers ce cycle d'itération se traduisant sous la forme d'un « jeu de *Ping-Pong* », le manager instaure dans un premier temps un climat de soutien au consultant en régulant sa charge de travail. Comment s'y prend-il ? à l'image du Ping-Pong, il s'opère à des va-et-vient répétitifs auprès du consultant en le supportant par de l'écoute et de l'empathie strictement dans le domaine du professionnel permettant de mettre le consultant en confiance au fur et à mesure qu'il avance dans la mission :

Il y a le travail d'écoute, de soutien, un jeu de Ping-Pong à la limite, est-ce qu'on se comprend ? Est-ce qu'on est sur la bonne voie ? Est-ce qu'on avance bien ? Donc, les rassurer, mais dans mon expérience chez Consultcorp le plus positif et agréable à voir c'est voir des jeunes talentueux rentrer, gagner en confiance et vraiment avancer sur des missions après 2 ou 3 semaines, c'est fantastique et c'est très bien ! (Juliette, Directrice associée)

Contrairement à la relation interpersonnelle avec le *Buddy* où l'empathie se témoigne davantage dans la libération de la parole entre les deux parties pouvant atteindre le domaine du personnel, le manager en conservant son statut professionnel va davantage ajuster le rythme du consultant par des actes lui permettant de *se sentir en confiance*. Il va dans un premier temps rassurer le consultant en décomposant la problématique générale du client en plus petites tâches permettant au consultant d'atténuer son stress face à la quantité de travail à produire et ainsi d'être en confiance. Si le consultant se sent surchargé ou fatigué, il est du rôle du manager de tempérer l'état d'esprit du consultant afin de lui donner une quantité de travail adaptée à ses capacités afin ainsi de réduire son stress au travail dans l'instauration d'un climat de soutien constant :

Puis si le consultant a un problème, se sent surchargé, se sent fatigué bah c'est au manager d'ajuster ça avant la fin (Marc, consultant)

(2) Dans un second temps, le soutien interpersonnel du manager envers le consultant permet de s'assurer de l'efficacité de ce dernier dans la production de ses livrables dans un souci d'optimisation du temps. J'ai moi-même eu l'occasion de prendre part à ce cycle d'itération constant avec mon manager dans la réalisation d'une modélisation complexe pour *Assurcorp*. Bien qu'ayant pris du temps au début à réaliser le modèle *Excel*, l'accompagnement répétitif sur une base régulière et constante du manager a été un soutien indéniable qui nous a permis de co-construire sur l'analyse conduite afin de fournir un résultat allant au-delà des exigences du client. En d'autres termes, en mettant en commun nos esprits dans un processus de participation ouverte, nous sommes finalement arrivés à la mise en œuvre d'un livrable final convenant à l'ensemble des parties prenantes. J'ai d'ailleurs reçu à plusieurs reprises des mots de gratitude du manager observant le progrès effectué dans la réalisation du modèle *Excel* ce qui a renforcé la confiance que j'avais en mes capacités. Nous comprenons donc que lorsque ce jeu de *Ping-Pong* porte ses fruits, le consultant est *en confiance*. Bien que le chemin parcouru pour le manager afin de l'amener à un certain niveau ait été long, une fois atteinte, la réussite est partagée par les deux parties :

J'ai une approche accompagnatrice, ça veut dire que je fais attention d'accompagner et de ne pas faire à la place. Et ça ça prend beaucoup de temps, je peux te le dire que souvent en tant que manager, tu prends beaucoup moins de temps que le consultant de faire une tâche parce que tu as l'habitude (...). Et donc en fait les itérations que tu vas avoir vont te prendre mille fois plus de temps que si tu l'avais fait tout seul sur certaines choses. Si à la fin ça marche c'est super valorisant quand tu es manager, c'est super valorisant quand tu es consultant et ensuite les fois d'après ça ne sera pas parfait, mais toujours mieux. Donc c'est vraiment chouette, en revanche, je pense que c'est la hantise du consultant, quand tu essayes, tu essayes, tu essayes et que ça ne marche jamais là tu t'arraches les cheveux et tu regrettes amèrement. (Antoine, Manager)

En résumé, les consultants arrivant fraîchement sur une mission établissent avec le manager un cycle d'itération dans le cadre d'un « jeu de Ping-Pong » leur permettant de *se sentir en confiance* dans la réalisation de leurs tâches. Grâce à un soutien interpersonnel se traduisant par

de l'écoute et du suivi dans le cadre professionnel, le manager faisant preuve d'empathie auprès du consultant l'accompagne dans une logique informelle à prendre confiance dans la production de livrables destinés au client. Les deux parties parcourent ainsi un chemin au cours duquel de nombreuses itérations conduites permettent de développer une relation interpersonnelle étant la clé de la performance individuelle du consultant puisque réduisant son stress au travail prenant naissance au sein de la *tension Up or Out*.

2.4 Extérioriser ses doutes lors des suivis de mandat

Les missions clients en consultation pouvant s'établir sur plusieurs semaines voire plusieurs mois, il est fondamental d'établir un suivi en cours de mission afin de s'assurer que l'ensemble des membres sur la mission soient sur la bonne voie. S'inscrivant dans le cadre du système de gestion de performance, le suivi de mandat vise à se réajuster afin de répondre au mieux et dans les meilleurs délais aux exigences du client concernant la remise des livrables finaux. Ancrée dans l'idée de « reculer pour mieux sauter » cette pratique assure une performance organisationnelle vis-à-vis du client puisqu'elle permet de prendre du recul en s'assurant d'opter pour les meilleures stratégies en faisant un point à l'interne de la firme.

Au-delà de la perspective organisationnelle de cette pratique, le consultant au niveau individuel prend également part à la discussion ce qui lui permet d'aborder ses doutes, de présenter ses interrogations qu'il aura eu dans la première partie du mandat. Il pourra ainsi laisser certaines insécurités vécues en première partie de mandat afin d'être plus en confiance en seconde partie et ainsi atténuer la *tension Up or Out*. Il s'agit en effet d'une excellente opportunité pour échanger avec les collègues des méthodes de travail utilisées afin de se réajuster. L'objectif final étant pour le consultant de sortir de cet échange en confiance prêt à prendre en main la seconde partie du mandat :

Je dirais que à chaque mandat, il y a un suivi de mi-mandat donc c'est plus une discussion informelle entre le supérieur direct et le consultant au haut niveau qui va faire un peu le

point. La discussion ce n'est pas nécessairement une évaluation, c'est plus le manager ou ton supérieur qui va faire un bilan de qu'est-ce qu'il pense de comment tu agis. Toi aussi tu peux aussi dire comment tu perçois le mandat et si tu as des enjeux et des doutes sur ta performance. Moi j'avais dit que sur certains aspects j'avais l'impression que je n'étais pas nécessairement à la hauteur et ça a permis à mon manager de dire « Non moi ça répond aux attentes tout à fait » fait que ça me rassure, ça fait que je suis plus confiant dans ce que je fais. Alors que s'il y avait un problème je pourrais le savoir avant la fin du mandat et me réajuster (Marc, Consultant)

Notons également que dans une logique plus normative, le consultant en fin de mandat fera le point de façon formelle sur son expérience dans le cadre de la mission conduite. Bien que l'approche formelle de l'évaluation de fin mandat puisse inhiber la parole du consultant, ce dernier a cependant l'occasion chez Consultcorp, d'extérioriser sa pensée en prenant la parole en priorité. Donner la parole au consultant est fondamentale dans son processus d'auto-évaluation puisque cela lui permet de faire son propre bilan en étant à l'aise avec sa perception de la mission :

Il y a la fin du mandat une évaluation qui va être une évaluation plus officielle je dirais. C'est encore sous forme de discussion, puis le consultant est toujours le premier à parler et à dire comment il a perçu le mandat et comment il a trouvé ça. Le consultant s'exprime en premier, ça je trouve ça bien. S'il a eu des problèmes, il a la chance de lui-même l'amener de l'avant (Marc, Consultant)

En résumé, à travers les échanges informels de mi-mandat tout comme les évaluations formelles de fin de mandat, les consultants ont une opportunité supplémentaire d'extérioriser leurs insécurités sur la mission conduite ce qui leur permet inévitablement de gagner en confiance sur la suite des projets à réaliser. Ces activités propres au système de gestion de la performance permettant au consultant de se repositionner afin d'être en alignement avec les attentes du client.

En conclusion, les sections précédentes ont présenté les différentes formes de soutiens interpersonnels reçues par le consultant afin de *se sentir en confiance* permettant de considérablement d'atténuer la tension *Up or Out propre* au système de performance. À travers un processus de socialisation au sein duquel un soutien interpersonnel se met en place, le consultant mobilise la présence de ses pairs afin de s'assimiler à l'identité organisationnelle

commune à travers des événements de brassages d'individus. Il sollicitera son *Buddy* et son *Counselor* afin qu'ils lui témoignent un soutien socioémotionnel respectivement personnel et professionnel. En libérant sa parole de façon informelle auprès de ces deux membres de l'organisation, le consultant extériorise ses doutes afin d'être guidé et ainsi mieux appréhender son développement de carrière au sein de la firme. Sans nécessairement s'ouvrir sur ses inquiétudes auprès de son manager, le consultant aura également développé une relation interpersonnelle avec ce dernier à travers un cycle d'itération dans un « *jeu de Ping-Pong* ». Le manager aura ainsi pour mission de réguler la quantité de tâches décernées au consultant afin de modérer son niveau de stress de même que de s'assurer de sa production en opérant un suivi constant par un mécanisme de co-construction avec ce dernier. Finalement, notons que les dispositifs organisationnels propres au système de gestion de la performance invitent le consultant lors des suivis de mandat d'extérioriser ses doutes sur la conduite de la mission afin de se repositionner et ainsi *se sentir en confiance* dans la suite de la mission. Ces pratiques informelles et spontanées venant améliorer l'estime de soi du consultant témoignent de la nécessité de mobiliser le système de gestion de la performance par le biais du soutien interpersonnel au sein des firmes de consultation considéré comme « la clé de voûte du système » dans la modération des manifestations du SI telle que *la tension Up or Out* propre au système de performance.

3. SE POSITIONNER COMME ACTEUR

Le consultant vivant du stress sur son lieu de travail puisque soumis à différentes tensions va de ce fait mobiliser le *système de gestion de connaissances* afin de *monter en compétence* de même que *le système de performance via le soutien interpersonnel* de ses collègues afin de *se sentir en confiance*. À travers la mobilisation de ces deux dispositifs organisationnels mis en place chez Consultcorp, les consultants demeurent encore partiellement consommateurs

absorbant la connaissance et le soutien qui leur sont accordés. Notons cependant qu'une fois que le consultant a subi la connaissance, ce dernier comprend donc que ce stress, comme manifestation du SI, fait partie intégrante du métier de consultant en gestion et va donc apprendre à composer avec ce ressenti qui deviendra d'ailleurs une habitude :

« C'est quelque chose (le stress) avec lequel tu vis depuis que tu es jeune consultant donc ce n'est pas que tu t'y es habitué, mais c'est une composante avec laquelle tu as appris à fonctionner. Et ça devient même plutôt un booster qu'un frein » (François, associé).

Le stress devenant davantage un facteur de motivation qu'un handicap pour le consultant puisqu'étant au cœur même des pratiques du métier, le consultant vivant la *tension contrôle-autonomie* mentionnée en revue de littérature va ainsi mobiliser les activités individuelles sous-jacentes à la bonne gestion de sa relation avec le client afin d'atteindre ce « point de croissance » qui permettra au consultant de grandir sur chacune des missions afin de pallier la tension vécue:

« Le stress est toujours là. Je pense que c'est typique en conseil. On peut comparer ça à participer aux Jeux olympiques, on met la latte à un certain niveau pour chacun (des employés) chez Consultcorp on essaye d'y arriver jusqu'au moment où on a passé la latte. Chaque mission c'est un point de croissance, c'est une opportunité pour grandir personnellement et il ne faut pas faire la différence entre les juniors et les autres. » (Juliette, directrice associée)

La *tension contrôle-autonomie* se manifeste lorsque le consultant tout faisant preuve d'autonomie, livré à lui-même sur une mission doit simultanément renvoyer l'impression d'être en contrôle dans le cadre de la mission conduite pour le client. La mobilisation des activités propres à la gestion de la relation consultant-client permet ainsi au consultant d'être *en position d'acteur* prenant pleinement possession de son rôle et ainsi d'atténuer la *tension contrôle-autonomie* face au client à l'origine de stress. En prenant en main les missions qui lui sont assignées, le consultant va donc adopter un ensemble de tactiques lui permettant de *passer de consommateur à acteur*, un moment fondamental au cours duquel il prend des initiatives, fait preuve d'autonomie c'est-à-dire qu'il a désormais la capacité à s'administrer librement dans un cadre déterminé (Dictionnaire de l'Académie française) dans l'objectif final de toujours mieux répondre aux exigences de son client :

Le vrai sujet pour moi, la bascule elle est dans ce caractère où tu passes de consommateur à acteur. (...) Et moi un des éléments que j'attends de voir chez des consultants, pour certains c'est très vite, pour d'autres il leur faut 1 an 2 ans pour enclencher ça. C'est à quel moment le consultant prend les choses en main pour lui. Et c'est ce moment-là qui est un moment fondamental pour lui. Et avant ce moment-là, il est consommateur, il fait ce qu'on lui dit, il se laisse un peu trimbaler si tu veux, et même dans sa vie professionnelle, il se met dans cette position. Il fait. On me demande de faire je fais. Et finalement ce n'est pas ça qu'on attend d'un consultant. Un consultant, pour qu'il puisse progresser, ce qu'on attend de lui c'est qu'à un moment il prenne en main les choses. C'est quand le consultant se met à prendre en main les choses, faire preuve d'initiative pour lui-même, pour son groupe, pour la boîte, le client, c'est là qu'on rentre dans quelque chose d'intéressant (Sébastien, associé)

Dans les prochaines sections, nous allons analyser et identifier dans quelle mesure se traduit la « bascule » évoquée par mon collègue Sébastien. Nous verrons que le consultant va (1) faire preuve de « curiosité intellectuelle » (2) conduire des vérifications des livrables produits (3) prendre l'initiative de co-construire avec le client afin de se positionner comme acteur.

3.1 Faire preuve de « curiosité intellectuelle »

Comment se traduit concrètement la « bascule » telle que mentionnée précédemment par mon collègue Sébastien ? La « bascule » se traduit à travers une philosophie ancrée au sein des firmes de consultation : *sink-or-swim* (Barley et Kunda, 2006 dans Bourgoin et Harvey, 2018) traduit comme « se noyer ou nager ». À travers cette dénomination imagée, Barley et Kunda (2006) évoquent une méthode consistant à accorder au consultant très peu de directives afin qu'il se débrouille seul sur une mission. Le consultant recevra ainsi des tâches à réaliser et peu de support en totale autonomie sur la mission dans l'objectif de l'amener à apprendre par lui-même. Bien que cette approche soit à l'origine de stress chez le consultant, il s'agit, dans une logique formatrice, d'accompagner rapidement le consultant à prendre des responsabilités sur des missions afin de *passer de consommateur de connaissances à acteur* auprès des de la firme de consultation ainsi que de l'organisation cliente en observant des performances exceptionnelles permettant d'atténuer la *tension contrôle-autonomie* :

Je donne énormément de confiance et je laisse aussi les juniors travailler énormément tout seuls pour se débrouiller tout seul. Parce que ma conviction à moi, c'est que si je les dirige trop on ne va certainement rien apporter de nouveau. Ce que les clients cherchent. Parce qu'en général on travaille avec des personnes qui sont plutôt séniors dans leurs métiers (...) Donc ce que je fais, c'est laisser énormément de liberté. Laisser avancer les jeunes (Juliette, Directrice associée)

Face à cette méthode propre aux firmes de consultation également appliquée chez Consultcorp, le consultant en gestion est invité à faire preuve d'autonomie dans le cadre des missions conduites auprès des clients. Le consultant bien qu'étant livré à lui-même prend initialement un moment avant de trouver ses repères. Une fois que ce dernier a intégré que la dynamique *sink-or-swim* fait partie du métier de consultant, la « bascule » est donc enclenchée.

Les données de terrain récoltées chez Consultcorp montrent que la bascule est enclenchée par le consultant lui-même faisant preuve de « curiosité intellectuelle » qui va se découvrir un intérêt pour le secteur dans lequel il évolue en allant à la recherche de sujets afin de combler les informations manquantes visant à répondre à une question spécifique. Face à cette tendance à apprendre des choses nouvelles, le consultant en gestion va mener des enquêtes en s'engageant de lui-même sur le terrain en allant à la recherche d'un maximum d'informations. Lorsque le consultant est dérouté en début de mission, il a donc l'automatisme d'aller lire différents documents, de comprendre le contexte et d'en tirer des informations. Cette recherche d'informations visant à améliorer son apprentissage personnel lorsqu'il a peu d'éléments sur un champ est inhérente au travail du consultant et lui permet notamment de conserver un sentiment de contrôle face au client lui permettant de partager un vocabulaire commun. Cette « curiosité intellectuelle » développée par le consultant témoigne de la volonté de ce dernier à se challenger sur le plan intellectuel avec pour objectif final de mieux traiter les problématiques des clients en gardant le contrôle :

Ce que j'adore c'est la curiosité intellectuelle. Moi je pars du principe qu'il y a énormément d'information qui est disponible (...) en termes de profondeur donc vraiment pour moi le sujet c'est la curiosité intellectuelle. Parce que moi je suis très passionnée par ce que je fais, mais je pense et j'aimerais aussi que les consultants (le soit), et en tout cas ça me paraît important quand on travaille (dans un secteur) puisqu'en général on reste spécialisé sur (le

secteur) donc c'est important qu'on ait cet intérêt pour la matière et pour aller comprendre mieux se challenger, investiguer (Jean¹⁰, directeur associé)

En résumé, le consultant en gestion en faisant preuve de curiosité intellectuelle est davantage autonome et se *positionne comme acteur* et non consommateur de connaissance. Dans cet état d'esprit, il atténue la *tension contrôle-autonomie* vécue dans le cadre de la relation consultant-client puisque ce dernier détenant davantage de bagages intellectuels augmente face au client son sentiment de contrôle. En se *positionnant ainsi comme acteur*, le consultant atténue les insécurités vécues dans le cadre de cette relation dans l'objectif final de mieux servir le client face à l'« anxiété réciproque » vécue.

3.2 Conduire des vérifications des livrables produits

Face à la *tension contrôle-autonomie*, le consultant est soumis à la menace d'être corrigé par le client sur des erreurs potentiellement commises lors des rendus de livrables ce qui vient donc menacer son sentiment de contrôle face au client. Le consultant connu comme un « perfectionniste anxieux » (Empson, 2018) développe du stress face à ce type de situation et va donc mobiliser un ensemble de tactiques visant à éviter tout type de correction de la part du client afin de garder la face en livrant un travail proche de la perfection.

En tant qu'analyste chez Consultcorp, j'ai eu pour tâche principale de réaliser une modélisation Excel impactant l'ensemble du livrable final. Tout au long du processus de construction du livrable Excel, mon manager m'invitait constamment à réaliser des *sanity checks*. Il m'est par exemple arrivé de comparer les données de compagnies à l'échelle du Québec à d'autres entreprises à l'échelle du Canada. Réaliser des *sanity checks* à chaque étape du processus m'a

¹⁰ Nom modifié pour des raisons de confidentialité

permis d'éliminer ce type d'erreurs afin d'avoir constamment les mêmes échelles de comparaison :

Tout au long du mandat, je conduis des *sanity check*. Natasha me demandait souvent de *rechecker* mes chiffres, ce que je faisais constamment. J'ai fait des rondes de 3 voir 4 *sanity checks* par cellules sur le modèle et cela durant toute la durée du mandat. (...) Natasha me faisait ressentir la pression qu'elle avait faite à cette responsabilité des chiffres puisqu'elle devait les présenter au client par la suite (Notes personnelles).

Un *sanity check* est un contrôle de cohérence pour évaluer rapidement si une affirmation ou le résultat d'un calcul peut éventuellement être vrai. En opérant des *sanity checks*, les consultants demeurent cohérents dans la conduite de leurs analyses afin d'assurer que les données produites sont rationnelles. Cette tactique courante chez les consultants leur permet d'être constamment en mesure de défendre des résultats obtenus face à une potentielle correction du client. En effet, ne s'agit pas uniquement de corriger un calcul, mais bel et bien de constamment remettre en contexte les résultats obtenus afin de s'assurer qu'ils aient un sens global par rapport à la problématique du client.

Nous comprenons ainsi que le consultant en gestion face à la *tension contrôle-autonomie*, conserve son sentiment de contrôle sur le client en développant une assurance autour de ses données produites par la réalisation permanente de contrôles de cohérence ou *sanity checks*. Il est ainsi préparé à toute éventuelle correction du client concernant les livrables puisqu'il a été en mesure au préalable de vérifier ses données et de les contextualiser ce qui atténue la *tension contrôle-autonomie*.

3.3 Prendre l'initiative de co-construire avec le client

Toujours dans l'objectif d'atténuer la *tension contrôle-autonomie* dans la relation consultant-client, les consultants vont prendre des initiatives afin de mieux connaître le client ce qui satisfera ses exigences. À ce stade, le consultant est donc résigné à accepter que le stress fasse

partie intégrante de son travail et va ainsi entamer un processus de co-construction avec le client :

Chez Consultcorp ce que moi je ressens et que j'apprécie beaucoup c'est plus d'empathie (avec le client) et on va parcourir le parcours ensemble. Et on le sait tous les deux que le parcours n'est pas facile parce que sinon vous n'auriez pas besoin d'un consultant. Alors nous on ne sait pas tout, mais on a des qualités, des talents, des références et des expériences dans d'autres secteurs qui peuvent enrichir cette croissance que vous cherchez. Et c'est ça qui m'attire aussi. (Juliette, directrice associée)

Comme le mentionne ma collègue Juliette, le parcours entre le consultant et le client n'est pas facile et nous l'avons d'ailleurs démontré en revue de littérature en abordant « l'anxiété réciproque » ressentie par les deux partis comme manifestation d'une tension inhérente au métier de consultant en gestion. En arrivant sur une nouvelle mission, le consultant perdu au sein d'un nouvel environnement de travail avec un nouveau client va tenter de se raccrocher dans un premier temps à ce qu'il connaît c'est-à-dire, des méthodologies développées sur des missions passées, l'expérience de pointe de ses collègues en interne tels que les associés jusqu'au moment où il sera contraint de co-construire avec le client afin d'avancer sur sa mission :

Je pense que tu as toujours une appréhension et je pense qu'elle est surtout là quand tu ne connais pas le client en fait, je pense que c'est plus l'environnement. Une fois que tu as des assises en termes de méthodologies que tu es un peu serein, que tu vois comment fonctionne une boîte, etc. Je pense que ce qui est le plus stressant, c'est un nouveau client parce que tu n'as pas les relais que tu as habituellement, tu le connais moins donc tu as plus de travail, ils ont toujours leurs terminologies à eux, leurs moyens de fonctionner. Tu connais moins de personnes à qui te raccrocher au départ. Le fait de te servir des personnes en interne chez ton client pour avancer ça aussi c'est absolument central. (...) C'est un vrai point ça. (Antoine, manager)

Comment se traduit concrètement ce mécanisme de co-construction selon les données récoltées ? Dans le cadre de la gestion de la relation avec le client, le consultant va prendre l'initiative d'aller par lui-même à la recherche d'informations dans un contexte inconnu chez le client. En d'autres termes, il est donc du rôle du consultant de poser un ensemble de questions au client, de mettre en place des ateliers de travail afin d'impliquer toutes les parties prenantes dans la conduite par étapes de la stratégie ce qui représente une relation gagnant-gagnant dans la dynamique de co construction entre le consultant et son client. Une fois que toute la

connaissance du client sera mise à profit du consultant, le rôle de ce dernier est de mettre toute cette connaissance en action en la structurant à travers différentes méthodologies connues. :

Toi tu as ta méthodologie donc il faut que tu la maîtrises effectivement, mais en fait tu es beaucoup en co-construction avec le client et ça c'est un angle important (...) Quand tu es en mission, c'est avant tout ton client qui t'apporte des informations précieuses. C'est pour ça que sur certaines missions en fonction de ce que tu vas adapter, de ta capacité sur le sujet typiquement un sujet très technique sur lequel tu n'es pas très serein. Ça m'est arrivé sur un sujet un peu technique où on n'avait pas trouvé une personne qui pouvait nous aider en externe donc la pareille ça a été la co-construction et les interviews donc pour palier ça on est vraiment aller chercher la connaissance en interne et la co-construction et donc on a fait les interviews de tout le Comex et ensuite on a fait les interviews avec des personnes clés pour pouvoir avoir tous les aspects clés sur lesquels on n'était pas sereins. Donc le gros gros point c'est arriver à co-construire avec le client tout en gardant vis-à-vis du client l'image d'une personne qui maîtrise son sujet. Mais la co-construction c'est super important quand tu es perdu tout simplement (Antoine, manager)

En résumé, le consultant en prenant l'initiative de co-construire avec le client va se prêter à mener une enquête au sein de l'organisation cliente afin de récolter un maximum d'informations lui permettant de remplir au mieux les exigences du client. Notons cependant que comme le mentionne mon collègue Antoine, la co-construction doit en effet se réaliser tout même en faisant mine de maîtriser le sujet face au client puisque le consultant embauché sur la mission doit également apporter des éléments de réponses novateurs au client en prenant ses responsabilités afin de conserver son sentiment de contrôle et ainsi atténuer la *tension contrôle-autonomie*.

Pour conclure, le consultant en gestion mobilisant les activités individuelles propres à la gestion de la relation avec le client au sein des firmes de consultation vise à *devenir pleinement acteur* dans la réalisation de ses missions afin d'atténuer les effets de *la contrôle-autonomie*. Afin de réduire son stress au travail face à une nouvelle mission où un nouveau client, le consultant va (1) faire preuve de curiosité intellectuelle afin d'être en mesure de répondre aux problématiques du client lui permettant de maintenir son sens de contrôle tout en étant autonome (2) conduire des vérifications des livrables produits afin d'éviter toute erreur pouvant nuire à son sentiment de contrôle (3) prendre des initiatives dans le mécanisme de co-construction avec le client

amenant le consultant à mener des enquêtes incluant toutes les parties prenantes afin de répondre efficacement aux enjeux du client. Le consultant sera donc en mesure de *se positionner comme acteur* sur son lieu de travail en ayant fait preuve d'autonomie.

Pour conclure, l'analyse de données conduite met en lumière tous les éléments nécessaires afin de répondre à notre question de recherche initiale : ***comment les consultants mobilisent-ils les dispositifs organisationnels afin de modérer les effets du SI ?***

Le consultant évoluant au sein d'une firme de consultation a à sa disposition un ensemble de dispositifs propre au métier lui permettant d'atténuer les tensions au travail afin d'être plus performant. Il mobilisera dans un premier temps le système de gestion de connaissances en se stimulant sur le plan cognitif par la boîte à outils du consultant, en ciblant les enjeux des missions grâce à la présence des associés, en sauvant du temps en se référant aux études de cas afin de monter en compétence. Cette montée en compétence bien qu'étant indispensable au développement du consultant n'est cependant pas suffisante à modérer les effets du SI. Le consultant mobilisera en effet dans un second temps le soutien interpersonnel délivré par ses collègues en prenant part à des événements de brassage d'individus afin de s'assimiler à l'identité de l'organisation, en sollicitant son *Buddy* pour un soutien socioémotionnel, son *Counselor* afin d'évoquer ses doutes liés à sa carrière, s'opérera à un jeu de « Ping-Pong » avec son manager afin de soutenir sa productivité au cours de la mission. L'ensemble de ces activités visent à amener le consultant à se sentir en confiance sur son lieu de travail et ainsi palier les effets d'insécurité qui sont un effet du SI. Finalement, le consultant arrivera au point de balance où il sera résigné d'accepter que le stress fait partie intégrante du métier de consultant en gestion et va alors commencer à composer avec. Il va de ce fait à travers la mobilisation des activités individuelles propres à la gestion de la relation consultant-client faire preuve d'autonomie dans le cadre de mission tout en conservant un sentiment de contrôle en faisant preuve de curiosité intellectuelle afin d'être en mesure de répondre aux problématiques client, s'assurer de la

validité des données afin de conserver son sentiment de contrôle et finalement prendre des initiatives afin de co-construire avec son client dans le cadre des missions lui permettant *d'être pleinement acteur* sur son lieu de travail et non uniquement consommateur de connaissances. Face à ces résultats fournis par l'analyse de données, nous pouvons désormais porter une discussion ainsi qu'une réflexion critique sur la mobilisation des dispositifs organisationnels par les consultants visant à modérer les effets du SI.

DISCUSSION ET RÉFLEXION

L'analyse de données conduite dans la section précédente nous permet finalement d'identifier la mobilisation de trois dispositifs organisationnels au sein des firmes de consultation visant à atténuer les tensions vécues au travail par le consultant. Dans les sections suivantes, nous allons discuter d'une part de ces dispositifs mis en contexte à travers l'élaboration d'un schéma conceptuel et d'autre part, conduire une réflexion sur l'implication de ces pratiques dans la nuance des trois tensions individuelles se retrouvant au sein même des dispositifs organisationnels qui sont (1) *la tension apprentissage-crédibilité* (2) *la tension Up or Out* (3) *la tension contrôle-autonomie* présentées initialement en revue de littérature.

1. MODÉRER LES EFFETS DU SI

Le consultant en gestion vit sur son lieu de travail diverses tensions qui sont des manifestations du SI qu'il tente de modérer. Afin de surpasser ces effets néfastes à sa performance individuelle, le consultant va ainsi mobiliser un ensemble de dispositifs organisationnels disponibles.

La *montée en compétence* du consultant passe par la mobilisation du système de gestion de connaissances au sein de la firme de consultation visant à lui permettre de développer un corpus de connaissances. Le système de gestion de connaissances représente toutes les sources d'informations et d'outils du consultant qui lui permettront sur le plan cognitif d'établir un niveau de dialogue similaire tant avec ses collègues au sein de la firme qu'avec les clients de la mission sur laquelle il évolue. En recevant de la formation structurée à un ensemble de méthodes et d'outils, à l'industrie ou la posture de même que l'accès continu à la base de données, à des études de cas ainsi qu'à la connaissance des collègues, le consultant détient une quantité de ressources à assimiler afin de *monter en compétence* et ainsi atténuer le stress au travail lié à son manque de connaissances tacites et explicites. Notons cependant que détenir en

sa possession la boîte à outils du consultant est certes un élément fondamental au développement du consultant, mais non suffisant à pallier les effets du SI au travail.

Le consultant va dans un second temps chercher à *se sentir en confiance* au sein de son lieu de travail puisque ce dernier vit diverses tensions qui sont en réalité des manifestations du SI. Face à son manque de confiance, le consultant va ainsi mobiliser le *système de gestion de la performance* à travers le soutien interpersonnel mis à sa disposition au sein de la firme de consultation afin d'être accompagné sur le plan socioémotionnel dans le cadre de ses missions. En s'assimilant à l'identité organisationnelle d'un groupe d'individu, en sollicitant sur une base fréquente son *Buddy* ou son *Counselor*, en menant de fréquentes itérations avec son manager ou encore en prenant la parole lors de suivi de mandats, le consultant cherchant à être rassuré au sein de la firme de consultant va communiquer partiellement ses doutes tout en gardant la face auprès de ses collègues. Par la mobilisation du soutien interpersonnel mis en place au sein de la firme de consultation de façon formelle ou informelle, le consultant va développer *un sentiment de confiance* face à ses collègues venant ainsi atténuer les effets du SI.

La dernière étape décisive pour le consultant dans son cheminement professionnel est son *passage de consommateur à acteur*. Lorsque cette bascule s'opère, le consultant étant *monté en compétence, se sentant en confiance* au sein de l'organisation est résigné d'accepter que le stress au travail notamment dans la relation au client soit une partie intégrante du métier et va donc mobiliser un ensemble d'activités propres à la gestion de la relation consultant-client afin d'être pleinement acteur sur ses missions aux bénéfices de la firme de consultation. Il va pour cela faire preuve de curiosité intellectuelle afin d'être en mesure de répondre aux problématiques du client lui permettant de maintenir son sens de contrôle tout en étant autonome, conduire des vérifications des livrables produits afin d'éviter toute erreur pouvant nuire à son sentiment de contrôle et finalement prendre des initiatives dans le mécanisme de co-construction avec le

client amenant le consultant à mener des enquêtes incluant toutes les parties prenantes afin de répondre efficacement aux enjeux du client. Le consultant sera donc en mesure de *se positionner comme acteur* sur son lieu de travail en ayant fait preuve d'autonomie et ainsi pallier les effets du SI.

Nous avons présenté les trois dispositifs mobilisés par le consultant en gestion afin de modérer les manifestations de son stress au travail. Ces pratiques bien qu'étant indépendantes l'une de l'autre sont rattachées au facteur relationnel s'établissant au sein de la firme de consultation de même qu'à l'externe par l'accessibilité aux praticiens ainsi qu'à la disponibilité du client.

Le consultant ne s'exerçant pas à un exercice solitaire, évolue continuellement au sein d'une communauté de praticiens l'accompagnant dans la conduite de ses missions. Les pratiques mobilisées par le consultant présentant les manifestations du SI sont capitalisées sur la présence des praticiens c'est-à-dire des collègues au sein de la firme de consultation. Lorsque le consultant *monte en compétence*, il s'appuie sur la connaissance de ses collègues ; afin de *se sentir en confiance*, le consultant sollicite le *Buddy*, le *Counselor* ou encore le *Manager* qui lui témoignent un soutien interpersonnel de nature socioémotionnelle ; il socialise également avec ses collègues ce qui lui permet de s'imprégner de la culture organisationnelle de la firme afin de *se positionner comme acteur* et non consommateur dans la conduite de ses mandats. Nous comprenons donc que le cheminement du consultant visant à modérer les effets du SI passe inévitablement par la présence de praticiens au sein de la firme qui représentent un soutien de taille au consultant.

Dans un second temps, il est également fondamental de noter que le consultant est en mesure de travailler de par la présence du client nécessitant les services du consultant. Le client bien qu'étant une ressource externe à la firme de consultation demeure un élément clé permettant de modérer les effets du SI du consultant. Dans le cadre de sa *montée en compétence*, le consultant

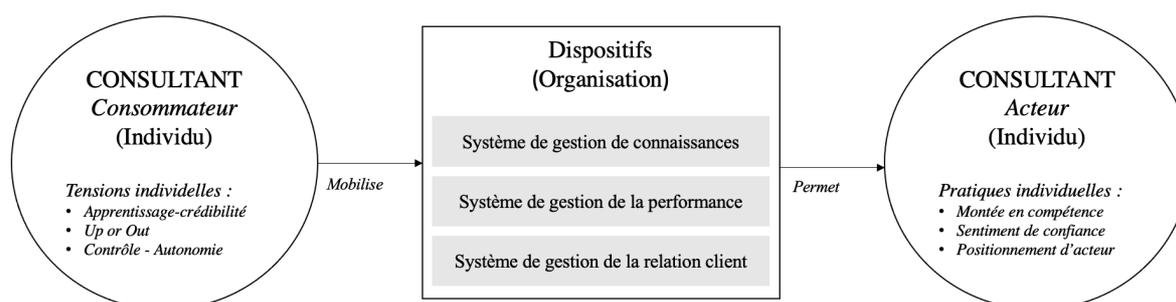
mobilise des études de cas basées sur des projets passés réalisés pour des clients de la firme de consultation. Notons également que le consultant devient pleinement acteur sur ses missions lorsqu'il s'engage dans un processus de co-construction avec son client en développant une relation de proximité avec ce dernier ce qui lui permet d'avoir accès à un ensemble de ressources nécessaires à sa performance individuelle. La présence du client bien qu'étant une tension dans la relation consultant-client demeure un élément fondamental au consultant afin de modérer les effets du SI.

En résumé, les consultants modèrent les effets du SI en mobilisant trois dispositifs organisationnels (1) le système de gestion de connaissances (2) le système de gestion de la performance à travers le soutien interpersonnel (3) le système de gestion de la relation consultant-client leur permettant ainsi de respectivement *monter en compétence*, *se sentir en confiance* ainsi que de *se positionner comme acteur*. La mobilisation de ces pratiques organisationnelles est en effet permise puisque ces dernières capitalisent sur des facteurs relationnels propres aux firmes de consultation telles que les praticiens ainsi que la présence des clients. Le consultant ressentant du stress au travail dû au SI pourra donc prendre en toute confiance pleinement possession de ses tâches et ainsi être performant sur le plan individuel.

2. ATTÉNUER LES TENSIONS DU MÉTIER DE CONSULTANT EN GESTION

Les résultats de l'étude menée permettent d'apporter une réponse tangible aux tensions inhérentes au métier de consultant en gestion présentées initialement en revue de littérature. En construisant sur les travaux de Bourgoin et Harvey (2018), nous pouvons désormais corrélérer les dispositifs organisationnels mobilisés par les consultants en gestion aux tensions que ces derniers vivent sur leurs lieux de travail liées à (1) la gestion des connaissances (2) la gestion de la performance (3) la gestion de la relation consultant-client. Nous remarquons ainsi que les consultants, mobilisent les dispositifs organisationnels à travers des pratiques individuelles qui sont (1) *la montée en compétence* (2) *le sentiment de confiance* (3) *le positionnement d'acteur*. Afin d'illustrer la relation s'établissant entre ces différents dispositifs organisationnels, tensions et pratiques individuelles, un schéma conceptuel a été conçu résultant donc de l'analyse des données conduite (voir figure 7).

Figure 7 : Mobilisation des dispositifs organisationnels par le consultant passant de consommateur à acteur



Source : Leina Diaw (2021)

En partant du constat que les consultants en gestion vivent constamment des menaces liées à leur compétence, leur productivité de même que leur acceptation sur leur lieu de travail, à l'origine de tensions (Bourgoin et Harvey, 2018), les chercheurs ont ainsi exploré la *tension*

apprentissage-crédibilité caractérisant un SI constant chez le consultant. Notre étude construit dans la ligne directrice de Bourgoin et Harvey (2018) trois tensions inhérentes au métier de consultant qui seraient finalement des manifestations du SI. En addition à la tension *apprentissage-crédibilité* (Bourgoin et Harvey, 2018), la revue de la littérature menée identifie deux tensions complémentaires qui sont la *tension Up or Out* dans la gestion de la performance et la *tension contrôle-autonomie* dans la gestion de la relation consultant-client.

La complexité de notre étude se situe au sein de ces tensions identifiées puisque nous constatons que le SI se situe au sein même des pratiques ayant pour objectif de l'atténuer. Le système de gestion des connaissances bien qu'ayant pour objectif de permettre au consultant de développer un corpus de connaissances (Werr et Stjernberg, 2003) est cependant constamment animé par la *tension apprentissage-crédibilité* puisque le consultant tout en apprenant se doit de demeurer crédible (Bourgoin et Harvey, 2018). Il en est de même pour le système de gestion de la relation consultant-client visant à assurer la pérennité de la mission, le consultant de même que son client vivent dans le cadre de cette relation une « anxiété réciproque » (Sturdy, 1997) se témoignant sous la forme de la *tension contrôle-autonomie* venant altérer sa performance individuelle. Notons finalement que le consultant dans la gestion du développement de sa carrière va être face au système de performance (Boni-Le Goff, 2010) favorisant la *tension Up or Out* qui le contraindra à constamment délivrer une performance soutenue afin de répondre aux exigences de son employeur. Nous comprenons que le SI bien que pouvant être favorisé par les caractéristiques individuelles de l'individu réside au cœur de l'environnement du consultant et fait donc partie intégrante du métier. Face à ce constat, comment le consultant en gestion mobilise-t-il les dispositifs organisationnels mentionnés précédemment afin d'atténuer les tensions du métier ?

Le consultant en gestion ressentant initialement le SI au travail est dans un premier temps en position de consommateur. En entrant au sein d'un nouvel environnement, sur une nouvelle mission ou pour un nouveau client, ce dernier bien que très performant ne parviendra pas à accepter ses réalisations et craindra ainsi d'être exposés à la fraude (Sakulku et Alexander, 2011). Se doute de soi constant est en effet nuisible à sa performance individuelle, mais également à celle de son entourage (Chassangre et Callahan, 2017) c'est-à-dire à l'organisation. Bien qu'ayant déjà des prédispositions au SI de par sa nature de « perfectionniste anxieux » (Empson, 2018), le SI sera également favorisé par les tensions individuelles se manifestant au sein des dispositifs organisationnels de la firme de consultation. Face à cette nuance paradoxale, le consultant tente tout de même de mobiliser les dispositifs organisationnels disponibles afin d'être pleinement acteur sur ses missions en atténuant les effets du SI.

Le consultant va à travers les dispositifs propres aux firmes de consultation mobiliser des activités visant à atténuer les tensions vécues sur son lieu de travail. Face à la *tension apprentissage-crédibilité*, il devra mobiliser toutes les formes de connaissances rationnelles telles que les formations aux méthodes et outils, les études de cas, etc., mais également non rationnelles (Alvesson, 2001) en développant une posture de consultant au travail par l'assimilation de la rhétorique, de la négociation lui permettant de demeurer crédible et ainsi atténuer la *tension apprentissage-crédibilité*. Notons cependant que la *montée en compétence* du consultant bien que nécessitant l'accès à tout le système de gestion de connaissance se réalisera dans la pratique c'est-à-dire sur le terrain et non dans un savoir abstrait (Eichhorn, 2017)

Le consultant visant à assurer son développement de carrière va ainsi mobiliser le système de performance face à la *tension Up or Out* (Boni-Le Goff, 2010) également à l'origine de manifestation de stress au travail. Le soutien interpersonnel disponible au sein de l'organisation

témoigne de l'importance de la socialisation au sein d'une firme de conseil. En étant compris et intégré au sein d'un groupe, le consultant en gestion va *se sentir en confiance* autour de ses pairs et ainsi mieux appréhender sa perspective d'évolution au sein de l'organisation. Ce soutien de nature formelle ou informelle accompagne le consultant dans son développement de carrière en lui assurant un soutien socioémotionnel et professionnel à la performance. En mobilisant l'ensemble des activités propres au soutien interpersonnel dans le cadre de la gestion de sa performance, le consultant en gestion se sentira accompagné certes, mais davantage en confiance sur son lieu de travail venant ainsi modérer les effets du SI.

Notons finalement que l'« anxiété réciproque » (Sturdy, 1997) dans la gestion de la relation consultant-client se manifeste à travers la *tension contrôle-autonomie* vécue par le consultant en gestion. En partant du constat que le travail basé sur la connaissance intangible de même que la sophistication croissante des besoins et attentes des clients, remet en question le sentiment de contrôle des consultants et menace leur propre sens de la compétence (Sturdy, 1997), le consultant va prendre des responsabilités sur les missions de son client afin de ne pas être simplement consommateur de connaissances, mais bel et bien en position d'acteur acceptant que cette « anxiété réciproque » fasse partie intégrante du métier.

Les résultats de l'étude menée nous permettent de conceptualiser les tensions du métier de consultant en gestion de même que les pratiques individuelles mises en place pour les modérer. Le consultant en s'appuyant sur les praticiens au sein de la firme de consultation de même que sur ses clients va *monter en compétence, se sentir en confiance, se positionner comme acteur* afin de respectivement gérer ses connaissances, sa performance ainsi que sa relation avec son client. Face à la plus-value apportée sur le métier de consultant en gestion, l'étude conduite permet de comprendre que le consultant présente les manifestations du SI à travers trois tensions qu'il vit sur son lieu de travail qui sont la *tension apprentissage-crédibilité, la*

tension Up or Out, et la *tension contrôle-autonomie*. Bien que le SI se manifeste au sein même des dispositifs visant à le modérer, le consultant en gestion mobilise des activités disponibles au sein de l'organisation afin d'atténuer son stress au travail et ainsi demeurer performant.

CONCLUSION

1. COMMENT MODÉRER LES EFFETS DU SI DU CONSULTANT ?

Ce mémoire part initialement du constat que les consultants en gestion sont des personnes extrêmement douées et ambitieuses qui peuvent cependant douter de leur propre valeur. Bien que douter de soi soit un caractère humain à dimension universelle, lorsque ce doute devient fréquent et répétitif, il peut en effet affecter la personne qui l'éprouve, mais également son entourage (Chassangre et Callahan, 2017). Les consultants en gestion, de par la nature de leur travail basé sur la connaissance corrélé à un haut niveau de performance requis, évoluent dans des environnements où la pression règne puisque ces derniers sont constamment confrontés à diverses tensions venant remettre en question leur légitimité tant vis-à-vis de l'employeur que du client. Face à ces tensions à l'origine de stress au travail, peu de travaux présentent les pratiques mobilisées par les consultants en gestion afin de modérer les effets du SI.

La littérature académique contemporaine a apporté des contributions qui ont servi de fondement à la recherche conduite. En partant du constat que le SI serait cultivé par les firmes de consultation à des fins de performance (Czarniawska & Mazza, 2003), les consultants dotés d'insécurités seraient en effet très productifs et attentifs en faisant tout leur possible afin de satisfaire à la demande de leurs clients (Bourgoin & Harvey, 2018 ; Empson, 2018). Bourgoin et Harvey (2018) s'épanchent sur la recherche du SI sous l'angle de la tension apprentissage-crédibilité comme manifestation du SI des consultants. Les auteurs explorent ainsi face à cette tension observée, les tactiques individuelles mises en place par les consultants afin de se défendre de menaces vécues au sein de leur milieu professionnel. En bâtissant sur les travaux de Bourgoin et Harvey (2018), la méthodologie de recherche conduite tant dans la revue de la littérature que dans la récolte de données qualitative a permis d'identifier des tensions additionnelles vécues par les consultants sur leur lieu de travail.

Les résultats de la recherche conduite démontrent que les consultants vivent certes la tension *apprentissage-crédibilité* telle qu'abordée par Bourgoin et Harvey (2018), mais également la tension *Up or Out* ainsi que la tension *contrôle-autonomie*. L'identification de ces deux tensions additionnelles offre une perspective exhaustive du terrain au sein duquel le consultant en gestion évolue dans son milieu professionnel. Finalement, comment atténuer ces tensions inhérentes au métier de consultant ? Nous faisons le constat que le SI se trouve au sein même des pratiques ayant pour objectif de l'atténuer telles que la *gestion des connaissances*, la *gestion de la performance* ainsi que la *gestion de la relation consultant-client*. Ainsi, bien que le SI puisse être propre au consultant en tant qu'individu, il est finalement au cœur même de l'environnement professionnel de ce dernier.

La récolte de données qualitatives sur le terrain de recherche nous permet de répondre à notre question de recherche initiale : les consultants en gestion modèrent les effets du SI se manifestant par les tensions évoquées précédemment en mobilisant trois dispositifs organisationnels : le *système de gestion de connaissances*, le *système de gestion de performance* et le *système de gestion de la relation consultant-client*. Ils vont de ce fait *monter en compétence* en détenant un ensemble d'outils et de méthodologies leur permettant d'avoir en main un socle de connaissances fondamentales. Les consultants vont se *sentir en confiance* en sollicitant le soutien socioémotionnel de leurs collègues de même qu'en prenant part à des suivis de mandat. Finalement ils vont se *positionner comme acteur* dans le cadre de leurs missions lorsqu'ils seront résignés d'accepter que le stress fasse partie intégrante du métier et qu'ils devront composer avec. Par la mobilisation de diverses activités disponibles au sein des firmes de consultation, les consultants en gestion vont largement s'appuyer sur la présence de praticiens, mais également de leurs clients afin surmonter les effets des tensions qu'ils vivent sur leur lieu

de travail. Ces derniers trouveront par ailleurs un intérêt à la lecture de ce mémoire que nous présentons dans la section suivante.

2. IMPLICATIONS POUR LES PRATICIENS

Bien que l'étude menée apporte une plus-value à la recherche académique sociologique portant sur le métier de consultant en gestion, les résultats présentés précédemment sont également bénéfiques aux praticiens, c'est-à-dire aux individus évoluant au sein des firmes de consultation. La recherche conduite impliquant un ensemble de parties prenantes telles que les consultants, les firmes de consultations, les organisations clientes de même que les jeunes diplômés, ces derniers trouveront en cette étude des résultats pouvant potentiellement affecter leurs comportements face à l'identification de facteurs du SI afin de mieux appréhender ce phénomène dans un souci de performance. Partant du constat que le SI se trouve au sein même des dispositifs ayant pour mission d'atténuer ses effets, les individus concernés pourront s'appuyer sur un ensemble de dispositifs organisationnels disponibles afin d'y pallier. Notons cependant que bien la recherche soit principalement focalisée sur les firmes de consultation comme terrain de recherche, l'étendue du SI chez les individus en général et plus particulièrement chez les employés au sein des KIFs laisse présager que les résultats de cette étude pourront inspirer d'autres industries basées sur la connaissance en allant ainsi au-delà des firmes de consultation.

L'étude conduite vise à accompagner les consultants présentant le SI à le surmonter en suivant plusieurs étapes. L'identification du SI par le consultant représente la première étape visant à l'accepter et l'intégrer d'où la nécessité de présenter de façon détaillée les caractéristiques principales du SI en revue de littérature. Le consultant pourra par la suite extérioriser ses émotions en parlant du SI à son entourage ce qui constitue la seconde étape afin de le surmonter.

Une fois le SI compris, intégré et discuté le consultant pourra mettre en place des tactiques suite à la lecture des résultats de l'analyse de données visant à réduire son stress et ainsi demeurer performant au travail. À titre informatif, ce mémoire permettra de faire prendre conscience aux consultants que leur réalité au travail n'est pas singulière, mais bien propre à un ensemble d'autres individus évoluant dans différentes industries.

Dans un second temps, les résultats de cette étude seront également bénéfiques aux firmes de consultation à l'échelle organisationnelle afin de modeler des pratiques à l'interne intégrant cette caractéristique psychologique du consultant propre au métier du conseil. Que ce soit dans des pratiques formelles mises en place par les RH ou des pratiques informelles s'instaurant de façon intuitive au sein de l'organisation, les résultats de l'étude permettront de créer une conscience commune au sein des firmes de consultation afin de considérer ce facteur dans leurs actions futures.

Notons également que les clients ayant une place prépondérante dans le métier du consultant pourront bénéficier des résultats de cette étude afin de mieux appréhender la relation consultant-client. Présentée comme une tension inhérente au métier de consultant en gestion en revue de littérature, l'« anxiété réciproque » vécue par le consultant et le client pourra être comprise certes par les deux parties, mais également par le client qui aura à la lecture de ce mémoire une compréhension plus fine de la psychologie du consultant.

Finalement, la publication de ce mémoire dans un environnement académique universitaire présume que ces lecteurs seront des étudiants principalement intéressés par le métier de consultant en gestion. En plus de s'informer sur le phénomène du SI, j'espère qu'à la lecture de cette étude, les étudiants sauront apprivoiser le métier de consultant en gestion avant de l'intégrer en aillant en main toutes les tactiques leur permettant d'assurer leur santé mentale dans des environnements à haut niveau de performance tout en demeurant productifs au travail.

En résumé, la publication de cette étude sera bénéfique aux étudiants, mais également aux consultants, à leurs organisations ainsi qu'à leurs clients en les conscientisant au phénomène du SI.

3. LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHES FUTURES

Bien que ce mémoire ait été conduit avec une méthodologie de recherche rigoureuse tant dans la revue de la littérature que dans la récolte de données qualitatives, l'étude présente des limites méthodologiques nécessaires à identifier dans un souci d'objectivité.

La première limite identifiable se trouve dans la sélection du champ de recherche au sein duquel les données ont été récoltées. Il est fondamental de rappeler que l'étude a été conduite dans une seule firme de consultation en gestion de type boutique au sein de laquelle l'unique chercheur a été employé (moi-même). Les pratiques de nature plus artisanales au sein de ces firmes pouvant différer de celles de firmes de plus grandes tailles telles que les *Big Three* ou les *Big Four* détenant des systèmes plus structurés et formalisés, il est important de noter que les résultats présentés pourraient différer d'une firme à l'autre en fonction de sa taille et de sa localisation.

Toujours dans le cadre de la méthodologie, l'auto-ethnographie conduite a été réalisée de façon rétrospective basée sur un ensemble de souvenirs et de moments clés dans le cadre d'un stage chez Consultcorp. Les données n'ayant pas été récoltées au moment même où elles étaient vécues par le chercheur principal (moi-même) représentent une limite à considérer dans la méthodologie de récolte de données suivies. Bien que l'auto-ethnographie ait été combinée avec des entretiens semi-dirigés réalisés auprès des collègues de chez Consultcorp, ces derniers ont été faits à tous les niveaux hiérarchiques témoignant d'une richesse dans la diversité des réponses certes, mais également de perspectives différentes potentiellement intéressantes à

creuser. Il serait de ce fait pertinent dans le cadre de recherches futures d'analyser les variations des effets du SI en fonction de la séniorité des employés au sein des firmes de consultation en gestion allant du consultant junior découvrant une nouvelle industrie à l'associé dans une position commerciale face au client.

Notons également que l'étude menée s'est focalisée sur le domaine de la consultation en gestion ou consultation en stratégie n'incluant pas d'autres types de firmes de consultation telles que les firmes de consultation en développement internationales, en technologies, en politiques publiques, etc. Il serait potentiellement intéressant d'analyser si le SI se manifeste également dans d'autres champs de la consultation et sous quelles formes.

Sous un autre angle, à l'échelle individuelle, l'étude du genre initié dans les travaux de Clance et Imes (1978) serait une avenue de recherche future pertinente à analyser avec notamment plus de nuances. Basé sur les derniers travaux de Tulshyan et Burey (2021) publiés dans la *Harvard Business Review*, le concept de SI auraient été développé dans les années 70 à une époque où la xénophobie, le racisme systémique et autres biais étaient présents au sein des organisations (Tulshyan et Burey, 2021). Les auteures partent donc du principe qu'il ne tient pas du rôle de l'individu d'atténuer les effets négatifs du SI, mais bien de l'organisation en question de mettre en place des environnements de travail où les genres, les ethnicités raciales seraient considérés sans aucun biais. Face à cette nuance analytique présentée, la publication de Tulshyan et Burey (2021) ouvre la voie à de potentielles recherches futures sur l'atténuation SI des femmes et des personnes de couleurs au sein des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

Alvesson, Mats (2001). « Knowledge work : Ambiguity, image and identity », *Human Relations* vol. 54, no 7, p. 863-886

Alvesson, Mats et Dan Kärreman (2007). « Unraveling HRM : Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm », *Organization Science*, vol. 18, no 4, p.711-723

Anderson, Leon (2006). « Analytic Ethnography », *Journal of contemporary ethnography*, vol. 35, no 4, p. 373-395

Barley Stephen R et Gideon Kunda (2006). « Gurus, Warm Bodies and Hired Guns: Itinerant Experts in the Knowledge Econom », *Princeton, NJ: Princeton University Press*.

Barney, Jay (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p.99-120

Bloomfield, Brian et Ardha Best. 1992. « Management Consultants: Systems Development, Power and the Translation of Problems », *Sociological Review*, vol. 40, no 3, p.533-60

Boni-Le Goff, Isabel (2010). « Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France : entre ethos du service au client et pression du « *up or out* » », *Sociologies* [En ligne] URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3072>

Bourgoin, Alaric et Jean-François Harvey (2018). « Professional image under threat: Dealing with learning–credibility tension », *Human Relations*, vol. 71, no 12, p. 1611- 1639

Bourgoin, Alaric (2015). « Les équilibristes : Une ethnographie du conseil en management » Paris : *Presses des Mines*

Chassangre, Kevin et Stacey Callahan (2016). « Cessez de vous dépréciez ! Se libérer du syndrome de l'imposteur », *Éditions Dunod*

Chassangre, Kevin et Stacey Callahan (2017). « « J'ai réussi, j'ai de la chance... je serai démasqué » : revue de littérature du syndrome de l'imposteur », *Pratiques psychologiques*, vol. 23, p. 97-110

Clance, Pauline R. et Suzanne A. Imes (1978). « The impostor phenomenon in high achieving women : Dynamics and therapeutic intervention », *Psychotherapy : Theory, research and Practice*, vol. 15, no 3, p. 241-247

Clance, Pauline R. (1985). *The impostor phenomenon : Overcoming the fear that haunts your success*,. AtlantaGA : Peachtree

Clance, Pauline R., Maureen Ann O'Toole (1987). « The impostor phenomenon : An internal barrier to empowerment and achievement », *Women in Therapy*, vol. 6, no 3, p.51-64

Clark, Timothy (1995). *Managing consultants : Consultancy as the management of impressions*, Open University press, Buckingham, Bristol, PA, USA

Croity-Belz, Sandrine, Jean-Philippe Gaudron, Patricia BAUDIN et Marie-Hélène SIMONET (2006). « Rôle des relations interpersonnelles lors d'une phase de transition professionnelle », *Carriérologie*

Cromwell, Barbara, Nina Brown, Janice Sanchez-Huceles et Fred L. Adair (1990). « The impostor phenomenon and personality characteristics of high school honor students », *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 5, no 6, p. 563-573

Czarniawska, Barbara et Carmelo Mazza (2003). « Consulting as a liminal space », *Human Relations*, vol. 56, no 3, p. 267-290

Dictionnaire de l'Académie Française, confiance : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3500>, 12 mars 2021

Dictionnaire de l'Académie Française, formation : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9F1287>, 13 mars 2021

Dictionnaire de l'Académie Française, méthode : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9M1950>, 13 mars 2021

Dictionnaire de l'Académie Française, méthode : autonomie : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9A3281>, 13 mars 2021

Dubé, Gabrielle (2015). « L'autoethnographie une méthode de recherche inclusive », *Présences*, vol 9

Donaldson, Lex (2001). « Reflections on Knowledge and knowledge-intensive firms », *Human Relations*, vol 54, no 7, p. 955-963

Eichhorn, Viola (2017). « The Junior Expert : An auto-ethnographic field study on novice consultants in an international management consulting firm », *HEC Montréal*

Empson, Laura (2017). *Leading Professionals : Power, politics, and Prima Donnas*, Oxford University Press, New York, United States of America

Empson, Laura (2018). « If You're So Successful, Why Are You Still Working 70 Hours a Week? », *Harvard Business Review*,

French, Brian F., Sarah C. Ulrich-French et Deborah Follman (2008). « The psychometric properties of the Clance Impostor scale », *Personality and Individual Differences*, vol. 44, no 5, p. 1270-1278

Hawley, Katherine et Sarah K. Paul (2019). « What is impostor syndrome ? », *The Aristotelian Society*, vol. 93, p. 203-226

Henning, Kris, Sydney Ey et Darlene Shaw (1998). « Perfectionism, the impostor phenomenon and psychological adjustment in medical, dental, nursing and pharmacy students », *Medical Education*, vol. 32, no 5, p. 456-464

Holmes, Sarah W., Les Kertay, Lauren B. Adamson, C. L. Holland et Pauline R. Clance (1993). « Measuring the impostor phenomenon : A comparison of Clance's IP scale and Harvey's IP scale », *Journal of Personality Assessment*, vol. 60, no 1, p.48-59

IBISWorld (2020). Global management consultants industry report. <https://my-ibisworld-com.proxy2.hec.ca/gl/en/industry/16712-gl/key-statistics> (Accès le 24 janvier 2021)

Jensen, Jaclyn M., Panjak C. Patel, Jake G. Messersmith (2013). « High-Performance Work Systems and Job Control : Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions », *Journal of Management*, vol.39, no 6, p.1699-1724

Kets de Vries, Manfred (2005). « The dangers of feeling like a fake », *Harvard Business Review*, vol. 83, no 9, p. 108-115

Kipping, Matthias et Timothy Clark (2012). « Researching Management Consulting : An Introduction to the Handbook », *The Oxford Handbook of Management Consulting*, p.1-29

Larousse, socialisation : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/socialisation/73141> , 14 mars 2021

Maister, David H (1993). *Managing the Professional Service Firm*. New York: Free Press

Mosonyi, Szilvia, Laura Empson et Jean-Pascal Gond (2019). « Management Consulting : Towards an Integrative Framework of Knowledge, Identity, and Power », *International Journal of Management Reviews*, vol.00, p.1-30

Neureiter, Mirjam et Eva Traut-Mattausch (2016). « An Inner Barrier to Career Development : Preconditions of the Impostor Phenomenon and Consequences for Career Development », *frontiers in psychology*, vol. 7, no 48, p. 1-15

Nonaka, Ikujiro et Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge creating company*. NewYork : Oxford University Press ;

Nossik, S. (2011). Les récits de vie comme corpus sociolinguistique : une approche discursive et interactionnelle. *Corpus*, vol.10, p. 119-135.

Robertson, Maxine, Harry Scarbrough et Jacky Swan (2003). « Knowledge Creation in Professional Service Firms : Institutional Effects », *Organization Studies*, vol.24, no 6, p.831-857

Ruiller, Caroline (2012). « Le caractère socio-émotionnel des relations de soutien social à l'hôpital », *Management Prospective Ed.*, no 52, p.15-34

Salkulku, J., et J. Alexander (2011). « The impostor phenomenon », *International Journal of Behavioral Science*, vol. 6, no 1, p. 73-92

Schein, Edgar (1969). *Process Consultation : Its Role in Organization Development*

Sturdy, Andrew (1997). « The Consultancy Process – An Insecure Business ? », *Journal of management studies*, vol.34, no 3, p. 389-413

Tulshyan, Ruchika et Jodi-Ann Burey (2021). « Stop telling women they have imposter syndrome », *Harvard Business Review*,(En ligne) <https://hbr.org/2021/02/stop-telling-women-they-have-imposter-syndrome>

Turnley, William H. et Marc C. Bolino (2001). « Achieving Desired Images While Avoiding Undesired : Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 2, p. 351-360

Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy R (2011). « Manuel de recherche en sciences sociales » (4th ed.) : Dunod.

Werr, Andreas et Torbjorn Stjernberg (2003). « Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems », *Organization Studies*, vol. 24, no 6, p. 881-908

Werr, Andreas et Torbjorn Styhre (2002). « Management Consultants – Friend or Foe ? : Understanding the Ambiguous Client-consultant Relationship », *International Studies of Management & Organization*, vol. 32, no 4, p. 43-66

ANNEXE A : Guide d'entretien semi-dirigé

Question d'entame : **Pouvez-vous me raconter une situation particulière où vous vous êtes senti(e) incompetent(e) dans un projet/une mission conseil au sein de Consultcorp**

1. Comment vous êtes-vous senti(e) face à cette situation ? (stress, anxiété, angoisse)

(Faire ressortir les effets du SI)

2. Comment avez-vous réagi personnellement ? (Niveau individuel)

(Analyser la réaction individuelle du consultant face à une situation challengeante pour lui.)

3. Quelles ressources/pratiques au sein de CONSULTCORP vous ont permis de palier à cette situation ? (Niveau organisationnel)

(LE CŒUR DU SUJET - Analyser la réaction organisationnelle du consultant face à une situation challengeante pour lui. En fonction de sa réponse, orienter des questions ouvertes vers les principaux thèmes identifiés.)

THEME 1 - PRATIQUES FORMELLES RH

*(Faire ressortir l'ensemble des pratiques et micro pratiques **formelles** mises en place par les RH.)*

- a. Quel est le rôle des RH dans ce genre situation ?
- b. Comment pouvez-vous décrire vos relations avec les Ressources Humaines chez CONSULTCORP Conseil ?
- c. Avez-vous reçu des formations internes à votre arrivée ? Si oui, pouvez-vous m'en parler plus en détails ? (Type de formation, durée, délivrée par qui ?)
- d. Comment considérez-vous être accompagné en termes de développement professionnel/mentorat de carrière ?

THEME 2 – SOUTIEN SOCIO EMOTIONNEL

*(Faire ressortir les pratiques **informelles** émanant des interactions entre les consultants.)*

- a. Quels types de dynamiques informelles avez-vous identifiées vous permettant de palier à ce sentiment d'incompétence ?

- b. Comment l'expérience passé de vos collègues vous a-t-elle été utile ?
(Mentorat, conseils, accompagnement informel ?)

- **THEME 3 – CONTROLE PAR ASPIRATION**

(Faire ressortir des pratiques illustrant le contrôle par aspiration.)

- a. Comment définiriez-vous la culture du travail chez CONSULTCORP ?
Amener vers le contrôle par aspiration dans la discussion.

- **THEME 4 - GESTION DES CONNAISSANCES – soutien cognitif**

(Faire ressortir l'utilisation des connaissances disponibles aux consultants).

Interne

- a. Comment avez-vous utilisé les connaissances disponibles pour palier votre sentiment d'incompétence ? Si oui sous quelle forme ?
- b. Quelles sont les formations données au bureau de Paris ? lesquels sont les plus efficaces selon vous.

Externe

- a. Avez-vous fait usage de ressources externes à CONSULTCORP face à cette situation ? (Faire appel à des experts, par exemple)

Conclusion

- b. Si vous deviez conseiller (nom du répondant) venant d'entrer chez Consultcorp sur les meilleures façons de gérer son stress et son anxiété sur de nouvelles missions, qu'est-ce que vous lui diriez de faire ?

ANNEXE B : Distribution des articles par revue académique

Reuves scientifiques	Nombre d'articles	Articles Empiriques	Articles Théoriques	Proportion totale
Management général				
<i>Academy of Management</i>	12	8	4	19%
<i>Journal of Management</i>	8	4	4	12%
<i>Journal of Management Studies</i>	4	4	-	6%
<i>International Journal of management Reviews</i>	5	3	2	8%
Practitioner-focused management				
<i>Harvard Business Review</i>	3	-	3	5%
Théorie Organisationnelle				
<i>Human Relations</i>	16	11	5	25%
<i>Organization studies</i>	5	5	-	8%
<i>Organization Science</i>	3	3	-	5%
Psychologie				
<i>Pratiques psychologiques</i>	1	-	1	1%
<i>Psychotherapy : Theory, research and Practice</i>	1	1	-	1%
<i>Journal of Social Behavior and Personality</i>	1	1	-	1%
<i>frontiers in psychology</i>	1	1	-	1%
<i>International Journal of Behavioral Science</i>	1	1	-	1%
<i>Journal of Applied Psychology</i>	1	1	-	1%
<i>Women in Therapy</i>	1	1	-	1%
<i>Journal of Personality Assessment</i>	1	1	-	1%
Total	64	45	19	100%

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels