





# Étude sur la mise en valeur du conseil dans l'enseignement supérieur en France : le cas des universités

**Dr. Sanae El Hamri**

*Exposé introductif de soutenance à l'ENS, Campus Jourdan, Paris, le 12 décembre 2023  
Thèse dirigée par André Grelon*

*elh.sanae@gmail.com*

## **Genèse du projet**

Cette thèse détient une signification particulière pour moi, émanant d'un questionnement profond sur la pratique du conseil et le rôle crucial de la formation dans le devenir des jeunes diplômés. Cette démarche de recherche trouve son origine dans une réflexion approfondie née après l'obtention de mon master professionnel en conseil à l'Université de Toulouse en 2008 et dans mon expérience sur le terrain. Au fur et à mesure que j'avancerais dans mon travail, j'ai été amenée à réfléchir sur la pertinence de ma formation universitaire et de mes compétences dans le contexte du monde réel de cette activité. C'est sur le terrain que s'est cristallisée ma question sur la formation des consultants, car je me suis rendu compte que la théorie et la pratique ne se superposaient pas toujours de manière harmonieuse.

Déterminée, j'ai élaboré une première cartographie des formations et j'ai décidé de me rendre physiquement sur place. Ce processus m'a amené à passer deux années à visiter les universités du sud de la France et de la région Rhône-Alpes. Mon objectif était clair : tenter de discuter avec les acteurs locaux, car mes tentatives de communication par mail sont restées sans réponse. Ces voyages sont devenus une quête incessante pour obtenir les informations nécessaires à ma recherche. Sur les campus, je me suis confrontée à des réalités différentes, découvrant des nuances régionales des formations en conseil. Mes rencontres avec les acteurs locaux sont devenues aussi des moments clés, où les discussions, souvent informelles, m'ont apporté des perspectives riches et diversifiées sur le sujet.

La réalisation de ce projet a alors été fondée sur un parti pris central : celui de comprendre comment les universités conçoivent la formation des consultants, dans un contexte où le professionnalisme se redéfinit et où les exigences organisationnelles évoluent rapidement ? Cette entrée m'a permis d'explorer les approches pédagogiques mises en place par les universités, ainsi que les éventuelles tensions ou adaptations requises pour répondre aux besoins de l'industrie du conseil. Je me suis intéressée ainsi à la conception de ces enseignements et au savoir véhiculé non pas comme une entité absolue et douée d'une valeur intrinsèque, mais comme une construction sociale et un

enjeu social. Une étape considérée comme essentielle pour comprendre les enjeux de l'inscription des formations en conseil dans l'enseignement supérieur, à savoir les opérations de sélection, de transmission et d'évaluation des savoirs, mais aussi les dynamiques qui s'opèrent lors de cette nouvelle construction identitaire liée à la posture du consultant et de la transposition des connaissances liées à la pratique du conseil dans l'espace social et professionnel de ce champ.

## **Littérature**

L'exploration de la littérature sociologique disponible sur le conseil m'a conforté dans mon choix. Armée par les études menées sur le conseil et plus particulièrement les travaux d'Odile Henry, Isabel Boni-Le Goff, Valérie Boussard, cette étape a revêtu une importance cruciale, car elle a permis de poser les fondations nécessaires à ce travail de recherche au regard des principales conclusions des études précédentes, mettant en avant les éléments clés qui ont émergé de la recherche sur le conseil en lien avec ce travail. En effet, je faisais le constat que de nombreux travaux avaient été entrepris pour mettre en évidence les moments historiques où le conseil était déjà présent, montrant ainsi sa persistance à travers les époques, mais peu de travaux ont exploré les pratiques éducatives et pédagogiques spécifiques à la formation des consultants et évalué leur rôle et leur contribution au sein des organisations.

J'ai donc décidé d'investir cet angle de la recherche en construisant un cadre théorique composite qui puise également dans la sociologie des groupes professionnels permettant de restituer les processus d'émergence, de formation et l'appréhension d'une activité qui gagne en spécialisation et fait apparaître les prémices d'une profession. La question de la formation des consultants a pris toute son importance pour moi. L'introduction du concept de « professionnalisation » dans ce domaine, en me penchant sur les avancées théoriques autour du conseil, m'a permis d'ouvrir de nouvelles perspectives sur la façon dont on peut former au conseil aujourd'hui dans certains établissements.

La mobilisation du concept de la professionnalisation s'est appuyée sur les enseignements dispensés dans les formations de conseil et que les acteurs ne cessent d'utiliser ; c'est à la fois une injonction institutionnelle imposée aux acteurs de la formation pour orienter leurs masters vers le marché du travail, mais aussi un concept que les candidats devront adopter comme un processus inscrit dans la durée pour pouvoir exercer leur métier de consultant. Il est loin de moi de prétendre analyser les parcours de formations ou d'évaluer leur rapprochement avec le terrain du conseil, mais il s'agit de tenter de comprendre comment ce processus prend sens dans l'acte éducatif.

Mener cette réflexion sur la professionnalisation au conseil par les actions de formations enquêtées n'a pas été dans l'optique de bâtir une théorie, et ce dès le début de cette thèse, forcément partielle si ce n'est partielle, d'un univers professionnel encore très incertain, où chaque institution produit sa propre théorie autour de cette pratique. Il s'agit d'un constat empirique de l'état de ce « groupe professionnel », si on peut parler d'un groupe qui ne se reconnaît même pas comme tel. J'ai tenté tout au long de mon travail d'exposer de façon objective et sans dépréciation, ce que font ou tentent de faire ces

différents acteurs (enseignants comme consultants) qui construisent au fil du temps, par leur propre expérience à force d'accumuler les missions, une capacité à concevoir l'activité du conseil.

Cette thèse n'a jamais eu la vocation d'investiguer les pratiques des consultants, les opérations concrètes par lesquelles ils s'engagent, aux côtés de leurs clients, mais plutôt d'être une monographie des enseignements du conseil dans plusieurs établissements académiques en France. Ce travail de recherche m'a semblé être justifié à plusieurs titres : il a mis en lumière certaines formations supérieures en conseil, et il a permis de mieux appréhender les mutations de ces dernières au regard du marché du travail, les aidant à mieux s'établir dans la durée ou à disparaître.

### **La méthodologie et les défis de l'enquête**

C'est d'abord par le haut que j'ai entrepris de saisir la fabrique des dispositifs de formation et des enseignements qui leurs sont associés. Dans un premier temps, j'ai enquêté de façon exploratoire sur les enseignements du conseil de façon générale au sein des universités et de certaines écoles de commerce. Compte tenu des limites de la documentation existante sur la formation des consultants, cette étape m'a permis de poser les acquis et de faire le point sur l'information à collecter directement. Au début de cette thèse, j'ai tenté d'établir une cartographie des universités françaises, offrant des formations supérieures de type master professionnel dans le domaine du conseil.

Cependant, face à l'insuffisance de données qualitatives fiables sur certaines formations, je n'ai pas pu établir des orientations précises de ces dispositifs. La majorité d'entre elles ont évolué vers d'autres secteurs ou ont été abandonnées, rendant leur recensement difficile. Après avoir approché certains dispositifs, il m'a semblé nécessaire de réfléchir à élargir le champ d'investigation sur le terrain parisien. Une enquête par entretiens approfondis et pour d'autres, informels, avec des responsables de masters conseil, avait pour objectif de comprendre le fonctionnement de ces enseignements du conseil, de prendre connaissance des trajectoires individuelles des agents (enseignants et responsables de chaires) afin de saisir leurs investissements dans ce champ disciplinaire. Pour l'enquête, j'ai choisi de me fonder principalement sur la méthode de l'entretien ouvert car elle a permis d'aborder la construction des dispositifs de formations, de prendre en compte les différentes sphères d'existence et les motivations des acteurs.

D'autres enquêtes par entretien et par observation de séances de travail ont été entreprises dans les grandes firmes de conseil à Paris. J'ai choisi d'aller à la rencontre de ces professionnels du conseil, chaque fois que possible, pour approcher les processus de recrutement mis en place, afin de pré-identifier des catégories ou des tendances du profil idéal, qui rendraient compte à la fois du parcours de formation et professionnel. Cette démarche a permis d'obtenir des informations plus directes et authentiques sur les pratiques et les exigences dans ce secteur. Les propriétés des consultants salariés et l'histoire des entreprises ont fait émerger quelques tendances du profil du consultant recherché et le parcours de formation souhaitée, derrière une grande diversité de contextes.

Grâce à une enquête par questionnaire, j'ai pu étudier précisément une population centrale dans l'enseignement du conseil : les étudiants. À la demande d'un enseignant intervenant dans un master conseil, j'ai pu approcher les dynamiques de professionnalisation, les pratiques et les moyens que les étudiants prétendent mobiliser dans la résolution et l'appréhension des tâches en situations professionnelles, en l'occurrence sur leur lieu de stage. Je suis consciente que la population enquêtée des étudiants ne représentait qu'une proportion très faible, que je souhaitais tout de même valoriser dans cette thèse.

Cette approche n'a pas la prétention de rendre compte exhaustivement du fonctionnement de la totalité du fonctionnement des établissements, encore moins de penser que l'accumulation des lieux d'enquête peut rendre compte de la totalité de la situation, toutefois, elle m'a aidé à mettre en exergue quelques orientations éducatives dans ce secteur. Les choix des lieux d'enquête se sont faits au fur et à mesure de mes recherches, de mon parcours et du réseau que j'ai pu entretenir, me renvoyant vers des institutions ou vers des contacts aboutis et parfois non. Les formes de travail en question, de même que leur valorisation, varient nécessairement d'un contexte à un autre, selon les trajectoires, les institutions et les normes de chaque département : j'ai ainsi choisi de les présenter telles qu'elles sont, en adoptant des interprétations de premier degré.

## **Apports et résultats**

L'analyse des différents matériaux recueillis dans le cadre de ce protocole d'enquête a conduit à plusieurs grands résultats, que j'ai exposé dans la troisième et quatrième partie de la thèse. Dans la troisième partie nommée « la diversité des masters en conseil : variété d'approches, spécialisation en question », je me suis trouvée rapidement confrontée à une tension fondamentale, une dynamique complexe qui sous-tend ces formations. Cette tension se situe au cœur de la relation entre deux principes essentiels : le choix de l'apport théorique et la compétence professionnelle enseignée. Un équilibre délicat qui représente le pivot autour duquel gravitent les acteurs de la formation et les professionnels du conseil impliqués dans la conception et la mise en œuvre de ces actions formatives.

Le modèle de formation promu par les départements enquêtés se situe au croisement de deux logiques : d'une part, une logique d'individualisation en partant des différenciations établies par les professeurs fondateurs des masters ; d'autre part, une logique de normalisation des comportements professionnels et des modes de gestion. Les programmes de formation examinés ont chacun fait le choix d'explicitier les actions essentielles qui sous-tendent l'activité du conseil. Ils enracinent leurs pratiques dans des théories qui ouvrent la voie à diverses approches, attitudes, et modes d'agir. Cet ensemble est partagé par la communauté des étudiants, inscrits dans une démarche continue de légitimation et de développement professionnel permanent.

Il faut admettre qu'il n'y a pas de fondement théorique assuré dans cette profession qui se cherche encore une identité. Ce qui m'a précisément frappé, c'est la diversité des positions. Les Big Four, c'est une chose à part, mais ceux qui sortent des écoles de commerce de province doivent être à peu près dans la même position que ceux issus

des masters de conseil des universités. Cette reconnaissance est particulièrement mise à l'épreuve au sein des cabinets de conseil, et soumise à une évaluation particulière, à travers le prisme de la reconnaissance institutionnelle et de la satisfaction des clients développée dans la quatrième et dernière partie de cette thèse.

Pour les cabinets de conseil, la qualité de la formation des consultants se mesure à leur capacité d'adaptation et à leur aptitude à mobiliser des compétences interpersonnelles (*soft-skills*) très prisées pour fidéliser les clients. Ils reconnaissent l'apport indéniable du savoir scientifique dans la configuration de cette profession, ainsi que l'analyse spécifique apportée par les étudiants universitaires, considérée selon certains comme une manifestation d'« intelligence », ou d'une certaine maîtrise. Toutefois, cette forme d'intelligence, démystifiant le rôle du consultant et de sa valeur ajoutée, ne semble pas être du goût des professionnels du conseil. Elle peut parfois remettre en question la pratique même du consultant, car la compétence visant à rendre les entreprises autonomes n'est pas celle qu'ils recherchent en premier.

L'apprentissage et la socialisation se font moins par le biais des confrères que par le rapport aux demandes des clients qui sont diversifiées, guidant ainsi le consultant dans ses choix et dans la posture à adopter. Le flou qui entoure la profession, le manque de standardisation des pratiques et de ses normes, l'évaluation de la compétence ou l'incompétence du consultant sont souvent laissées au jugement du client, rendant l'entrée dans ce marché très restrictive, et par conséquent, sa formation très variée et très généraliste.

### **Limites et prolongements**

Les limites de cette recherche sont inhérentes aux défis et aux contraintes auxquels j'ai été confrontée tout au long de l'étude. Parmi ces limites figurent les suivantes : le manque de données statistiques sur le nombre de consultants formés dans le secteur du conseil. Cette lacune a entravé la possibilité d'obtenir une vue d'ensemble complète de l'évolution de ce secteur.

L'absence d'une source centrale de données statistiques sur ce marché spécifique a rendu difficile l'évaluation de sa vitalité et la mesure précise de l'impact des programmes de formation sur son institutionnalisation comme profession établie. Il n'existe pas de base de données centralisée qui recense de manière exhaustive les praticiens du conseil formés chaque année ; la limitation des données qualitatives, bien que la recherche ait réussi à recueillir et à analyser des données qualitatives à partir d'entretiens et d'études de cas, ces données présentent leurs propres limites.

Les données qualitatives fournissent des informations riches sur les expériences individuelles, mais elles ne m'ont pas permis de généraliser les résultats à l'ensemble des masters présents en France ; le manque de données longitudinales sur les trajectoires professionnelles des diplômés limite la capacité à évaluer l'impact à long terme de ces formations sur leurs carrières ; une limitation de l'échantillon qui ne peut pas être généralisable à l'ensemble de la population des consultants en conseil.

Malgré ces limites, la recherche a réussi à fournir un aperçu significatif de certains programmes de formation en conseil. Les données qualitatives recueillies ont permis

d'explorer en profondeur les expériences individuelles des acteurs de la formation et les perspectives en vue. Cependant, il est important de reconnaître ces limites pour interpréter les résultats avec prudence et pour souligner la nécessité de recherches supplémentaires futures visant à combler ces lacunes par une entrée axée sur les pratiques des consultants pour penser un éventuel modèle enseignable.

Pour finir, j'aimerais évoquer deux prolongements possibles pour cette recherche.

Tout d'abord, il me semblerait particulièrement intéressant de poursuivre, à au moins trois niveaux, l'analyse des effets des formations en conseil :

- Le premier niveau consisterait à étudier les effets propres de ces formations sur les carrières des candidats. Il s'agirait, notamment, de creuser l'hypothèse d'un accroissement de la différenciation dans les statuts de la consultance. Ce travail est non seulement conditionné à un recul temporel plus important, mais aussi aux compétences acquises en formation et développées sur le terrain.
- Le deuxième niveau consisterait à établir une monographie par d'autres études de cas d'établissements de façon, non seulement à affiner l'analyse des effets de la formation sur la trajectoire professionnelle des candidats, mais aussi à mieux comprendre le rôle du contexte éducatif.
- Enfin, le troisième niveau consisterait, quant à lui, à interroger les conséquences de la diffusion de ces enseignements sur le travail réel des candidats, en allant observer les pratiques, et tenter d'évaluer leur capacité à produire une normalisation de celles-ci.

Un deuxième prolongement de cette recherche consisterait à investiguer les pratiques des consultants, les opérations concrètes par lesquelles ils s'engagent, aux côtés de leurs clients. Il s'agit d'étudier l'activité des consultants nouvellement diplômés en cherchant à caractériser les rapports qu'ils entretiennent à leurs fonctions, les ressources et les contraintes qu'ils identifient dans le cadre de leurs missions ainsi que les compétences qu'ils développent. En étudiant le métier, on peut rendre compte des phénomènes d'apprentissage, d'engagement situationnel et d'intériorisation des rôles constitutifs de cette nouvelle identité.

Je vous remercie de votre attention et je me réjouis de pouvoir à présent échanger avec vous.