

Le conseil et l'audit : un tremplin en or pour une carrière réussie ?

Antéa, spécialiste, depuis sa création, de l'évolution de carrière des consultants et auditeurs, a rencontré des professionnels issus des grands cabinets d'audit et de conseil heureux en entreprise. Antéa les a interrogés sur la valeur ajoutée de leur parcours initial en cabinet, sur leur intégration en entreprise et leur a demandé quels sont les conseils qu'ils pourraient prodiguer aux jeunes cadres.

Nous vous livrons ici la synthèse de ces entretiens.

Une école de l'excellence et un booster de carrière

Le conseil et l'audit représentent pour les jeunes diplômés une école de management, un troisième cycle très opérationnel. Le conseil permet tout d'abord aux jeunes diplômés d'acquérir une méthodologie : on y apprend à structurer sa pensée, à développer ses capacités d'analyse et de synthèse, à rédiger des livrables clairs et concis. De plus, en terme de positionnement chez les clients, un jeune consultant bénéficie très rapidement d'une relation avec la Direction Générale, apprenant ainsi à adapter son discours à des interlocuteurs de haut niveau.

Ils ont dit :

« Le conseil, c'est une véritable école de la vie professionnelle. Un an de conseil vaut trois ans en entreprise ! ». Philippe Auther

« Le conseil m'a permis d'acquérir des compétences en méthodologies de travail, en gestion de projets dans un contexte international et une forte adaptabilité, compte tenu de la diversité des contextes et mises en situation vécues lorsqu'on est consultant ». Bénédicte Monneron

« Le conseil permet d'appréhender l'entreprise avec une vision transversale et auprès d'interlocuteurs de haut niveau. » Olivier Songeur

Les qualités développées en conseil / audit

Grâce à leurs missions en entreprises, les consultants apprennent à développer des capacités d'adaptation en environnement si ce n'est hostile, du moins parfois rétif aux changements. La rapidité d'apprentissage, la capacité de travail, l'obligation d'être particulièrement organisé puisque plusieurs missions sont gérées simultanément, sont des qualités que le conseil contribue à fortement développer. L'écoute, voire l'empathie, sont également des atouts essentiels qu'une expérience du conseil permet de renforcer. Enfin, les jeunes consultants sont incités à développer leurs capacités managériales.

Ils ont dit :

« Le conseil permet de développer une sensibilité aux difficultés induites par le changement et d'identifier les bonnes stratégies : il existe différentes façons de conduire le changement. » Alain Carini

« Dans le conseil, on apprend à écouter les gens, à comprendre les freins et les difficultés des opérationnels. C'est cette écoute qui permet de développer des idées. » Olivier Songeur.

« L'expérience du conseil oblige le consultant à travailler sur sa personnalité, ses capacités à communiquer, à animer des équipes. Le conseil permet de détecter, révéler et accompagner les qualités personnelles de management. » Philippe Auther

Ce qu' « achètent » les entreprises en embauchant un consultant

Outre les qualités générales que se doit de posséder tout bon consultant, l'entreprise, en embauchant un ancien consultant, internalise des chefs de projet possédant une culture du résultat très forte. Les anciens consultants sont non seulement capables de prendre des décisions qui influent sur l'organisation et la productivité de l'entreprise mais ils sont en outre aptes à faire adhérer les opérationnels à ces décisions. En effet, en cabinet, ils ont appris à vendre leurs idées et à conduire des projets transversaux. Leurs qualités de communication sont susceptibles de faire la différence.

Enfin, dans le cadre d'achats de prestations de conseil, la parfaite connaissance du fonctionnement interne de ce milieu rassure les entreprises.

Ils ont dit :

« Savoir utiliser et acheter des prestations de conseil, faire bon usage d'un réseau relationnel en général assez étendu, rédiger et négocier un cahier des charges et faciliter le travail des consultants sont des points forts valorisés par l'entreprise ». Alain Carini.

Existe-t-il un moment idéal pour quitter le conseil ou l'audit et intégrer une entreprise ?

Le conseil, soit on y fait carrière, soit il faut apprendre à en sortir. Trois grandes étapes jalonnent la vie d'un consultant.

Durant les premières années en cabinet, les jeunes recrues bénéficient d'un apprentissage terrain très fort, en apprenant à bâtir une relation technique avec le client et en acquérant des méthodologies. Puis, une seconde étape (correspondant au grade de chef de mission / consultant senior) permet aux consultants de se préparer à la fonction de management : ils interviennent de façon de plus en plus autonome sur les missions et développent leurs qualités d'encadrement d'équipe et de gestion de la relation clientèle. L'étape suivante, lorsque le grade de manager / senior manager est atteint, prépare le consultant à occuper une fonction de cadre supérieur en entreprise : ces années permettent de se voir reconnaître la capacité d'assumer durablement des responsabilités importantes en clientèle et en interne, d'être moteur dans la gestion du rendement du cabinet, d'asseoir son leadership technique et sa capacité à fournir une qualité de service optimale à ses clients. En bref, d'assumer en toute autonomie des équipes multiples par projet.

Plus les années passent, et plus les postes de reconversion en entreprise seront stratégiquement intéressants. La fonction de manager (à partir de 6-7 ans d'expérience en général) bénéficie d'une certaine reconnaissance. Le revers de la médaille est que les postes disponibles et correspondant au niveau élevé de rémunération des managers sont relativement rares, ou du moins la concurrence y est particulièrement développée.

Ils ont dit :

« C'est après quelques années comme manager ou senior manager qu'on obtient le meilleur retour sur investissement en termes d'expertise fonctionnelle et d'animation d'équipes. » Philippe Auther

« La courbe d'apprentissage est très forte pendant les 5 premières années. En revanche, rester trop longtemps dans le conseil peut entraîner une difficulté à se positionner comme opérationnel au sein de l'entreprise : l'image de consultant / chef de projet vous colle à la peau. » Olivier Songeur

Quels écueils éviter pour réussir sa reconversion en entreprise ?

L'humilité est le terme qui revient le plus souvent. Passer du conseil à l'entreprise, c'est, en plus d'une éventuelle perte de salaire, perdre un peu du prestige ou pseudo-prestige conféré au consultant. De plus, il faut plusieurs années avant d'être visible dans l'organigramme d'un grand groupe : il ne côtoie pas tous les jours les interlocuteurs de la Direction Générale, comme c'est souvent le cas dans le cadre de missions stratégiques.

Le pragmatisme est également un atout indispensable si l'ancien consultant veut échapper aux préjugés et à la représentation que s'en font beaucoup de gens en entreprise (celui qui vit dans sa tour d'ivoire, loin des réalités du terrain ...)

Ils ont dit :

« Si je devais prodiguer un conseil aux consultants se tournant vers une fonction en entreprise, je leur dirais de faire attention à ne pas faire preuve d'arrogance. Humilité et tact sont indispensables à la réussite de leur reconversion ». Bénédicte Monneron

« Il faut apprendre à composer avec la jalousie engendrée par des salaires parfois hors grille : les consultants expérimentés entrant dans l'entreprise sont souvent des personnes d'influence qui font avancer l'organisation en terme de transformation, mais contrairement aux opérationnels, il est difficile d'en quantifier le succès ... » Olivier Songeur

La pression ressentie en entreprise est-elle moindre que celle vécue en cabinet ?

Tous sont unanimes : la pression dans l'entreprise, quelle qu'elle soit, est aujourd'hui très forte car la culture du résultat est prégnante dans la plupart des grands groupes. Cependant, l'entreprise ne semble pas générer autant de stress que le conseil ou l'audit, dans la mesure où les résultats du travail en entreprise se mesurent en principe à plus long terme : en cabinet, la satisfaction simultanée de plusieurs clients (sur des problématiques diverses) est un enjeu quotidien. En revanche, pour certains de nos interviewés, le conseil possédait l'avantage d'offrir un cadre de travail très structuré avec des plannings et des délais ; en entreprise, si on possède davantage de liberté, la gestion de son emploi du temps et de ses priorités est donc primordiale.

Ils ont dit :

« La pression est plus facile à gérer en entreprise qu'en cabinet dans la mesure où, en entreprise, les projets et objectifs sont ciblés. En conseil, lorsque vous êtes manager, la difficulté consiste à gérer de front et simultanément la pression liée à plusieurs missions avec des sujets et des problématiques très différents qu'il est impossible de tous maîtriser. » Bénédicte Monneron

« En entreprise, on reçoit des sollicitations de toutes parts. Il faut apprendre à travailler à un rythme différent : amené à prendre des microdécisions toute la journée, la maîtrise de son temps est une problématique majeure. » Alain Carini

Pour conclure

Commencer dans l'audit ou le conseil est indéniablement un atout de taille pour construire une belle carrière en entreprise. Pour nos interlocuteurs, cette première étape n'est pas seulement un passeport pour l'avenir, c'est aussi une expérience professionnelle d'une grande richesse, tant sur le plan technique, méthodologique qu'humain, et qui aura profondément marqué leur parcours professionnel.

Ils ont dit :

« Le conseil est un métier à part entière, stimulant intellectuellement et qui peut se vivre comme un parcours initiatique où règne la quête de l'excellence. » Philippe Auther

Nous les remercions de s'être prêté à nos questions :

- **Philippe Auther**, après avoir commencé sa carrière au sein de l'Inspection Générale à la BNP, a évolué quelques années dans plusieurs cabinets de conseil anglo-saxons. Il était senior manager au pôle Financial Services du cabinet de management et d'organisation BearingPoint lorsqu'il a rejoint la Division Opérations de la Société Générale Corporate and Investment Banking.
- **Bénédicte Monneron** a débuté sa carrière professionnelle par huit années dans le conseil, au sein du cabinet Andersen Consulting devenu Accenture. Elle intègre ensuite la banque Paribas et intervient sur différentes missions au sein du métier Titres avant d'occuper un poste opérationnel de management de service dédié à l'administration de fonds des investisseurs institutionnels français. Elle est responsable du recrutement de BNP Paribas depuis près de deux ans et gère une équipe d'une soixantaine de personnes.
- **Alain Carini** a débuté sa carrière dans le conseil, chez Deloitte Conseil puis chez Altis. Après avoir fait un premier passage du conseil à l'entreprise, il repart en cabinet de conseil, parce qu'il jugeait sa fonction insuffisamment opérationnelle. Il est aujourd'hui Directeur de la Supply Chain du groupe Monoprix.
- **Olivier Songeur**, après six années passées chez Andersen Consulting devenu Accenture, rejoint le groupe Rhône Poulenc. Il saisit ensuite une opportunité au sein du cabinet Altis. Après quelques années au sein de ce cabinet, il intégrera St Gobain. Il s'occupe aujourd'hui de projets européens de transformation des organisations au sein de la branche distribution de St Gobain.