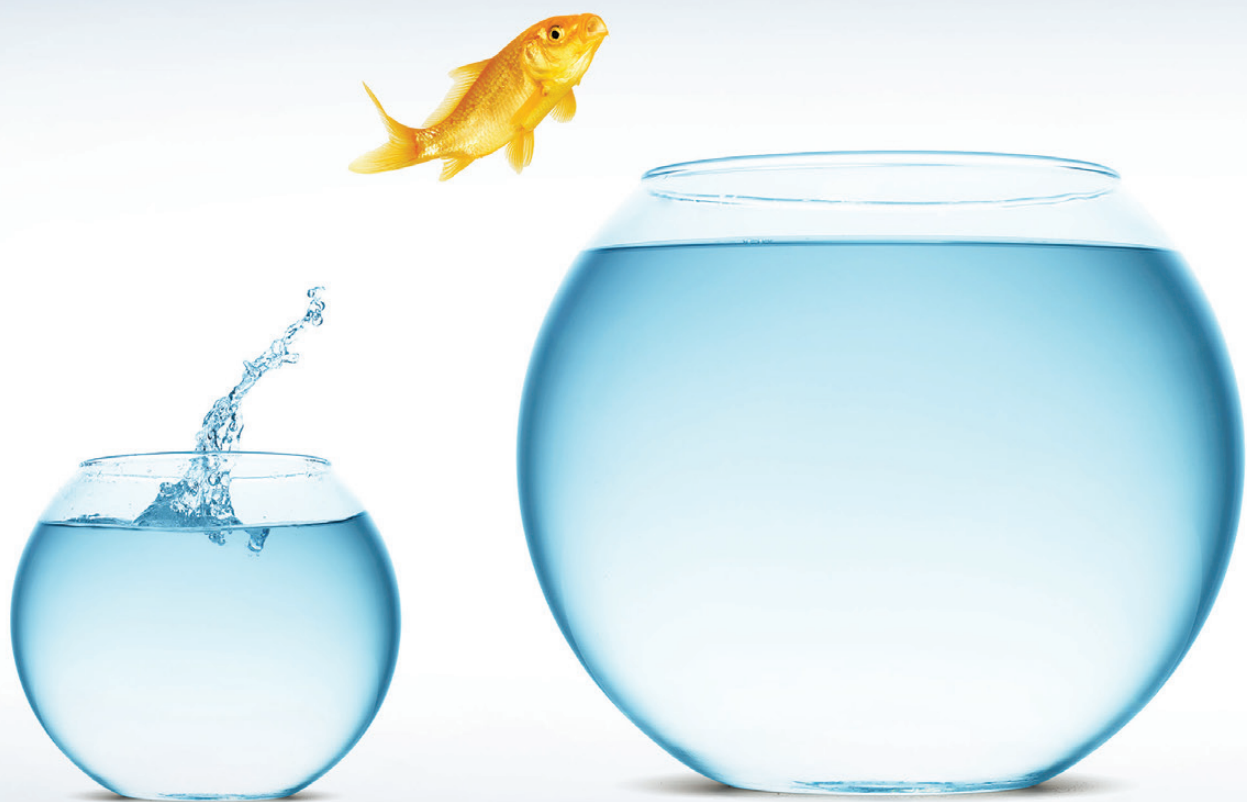


ADÉQUATION FORMATION-COMPÉTENCES DANS LE CONSEIL : LA PAROLE AUX JEUNES DIPLÔMÉS



SYNTEC Conseil
en Management

ÉTUDE SUR LA PERCEPTION DE L'ADÉQUATION ENTRE LA FORMATION SUPÉRIEURE DISPENSÉE PAR LES GRANDES ÉCOLES ET LES COMPÉTENCES REQUISES EN CABINET DE CONSEIL

INTRODUCTION

La profession du Conseil en stratégie et management compte parmi les premiers recruteurs de jeunes diplômés de grandes écoles et universités. Cela a représenté ces dernières années près de 3 000 embauches, issues pour moitié de formations au management, pour moitié de formation ingénieurs, objectif stratégique pour la Profession.

Parce que les cabinets de conseil sont des acteurs importants du changement, ils se doivent de garder un temps d'avance, d'anticiper et d'accompagner toutes les mutations, qu'elles soient technologiques, organisationnelles, sociétales... Intégrer les jeunes générations, c'est leur permettre de se doter d'un regard neuf, source d'innovation. Pour autant leur niveau d'exigence demeure élevé : il reflète à cet égard celui de leurs clients.

La question des compétences des jeunes diplômés constitue donc un point capital. C'est la raison pour laquelle le monde du conseil a — de tous temps — développé des dispositifs de formation et de partage d'expériences internes. Ce qui lui vaut d'ailleurs d'être souvent considéré comme un « quatrième cycle », permettant de parachever une formation initiale.

C'est à ce titre que SYNTEC Conseil en Management propose aujourd'hui aux écoles un véritable partenariat autour du concept de « formation étendue ». Il permettra une meilleure coordination entre les parties au bénéfice des compétences et de l'employabilité des étudiants, futurs diplômés.

Comme première base de réflexion, SYNTEC Conseil en Management livre — dans une démarche de co-construction — les résultats d'une étude unique en son genre, menée en 2013 auprès de jeunes embauchés. Ils ont été sondés afin de mieux appréhender leur perception de l'adéquation entre leur formation initiale et les compétences requises par les cabinets de conseil. Le questionnaire a été articulé autour de trois types d'item : savoir, savoir-être et savoir-faire. Ce rapport présente l'analyse des résultats obtenus. Riche d'enseignements, il réserve également quelques surprises...

Le panel

243 consultants juniors — entre 18 et 36 mois d'expérience — ont renseigné un questionnaire sur leur perception de l'adéquation entre leur formation initiale et les compétences requises en cabinets de conseil. Parmi eux, 156 diplômés d'écoles de commerce et 93 diplômés d'écoles d'ingénieurs.

La question générique était la suivante : «Les compétences et connaissances recensées ci-dessous correspondent généralement à celles attendues d'un consultant junior. Avez-vous le sentiment d'avoir été *Très bien formé / Assez bien formé / Pas assez formé / Pas du tout formé* sur ces savoirs, savoir-faire et savoir-être lors de vos études supérieures ?»

Un questionnaire miroir a été renseigné par les consultants seniors⁽¹⁾ qui les encadrent (87 managers de diplômés d'écoles de commerce et 85 managers d'ingénieurs). La question posée était la suivante : «Avez-vous le sentiment que les consultants junior que vous encadrez ont été *Très bien formés / Assez bien formés / Pas assez formés / Pas du tout formés* à ces savoirs, savoir-faire et savoir-être lors de leurs études supérieures ?»

⁽¹⁾ Un manager encadre plusieurs juniors.

Les acquis « questionnés »

Les questions ont porté sur 3 familles d'items :

- **Savoir-être (12 items) :**
 - > Aisance orale (clarté et maîtrise de l'expression orale)
 - > Aisance à l'écrit (clarté et maîtrise de l'expression écrite)
 - > Gestion du stress
 - > Facilitation et gestion des situations conflictuelles
 - > Écoute et ouverture d'esprit
 - > Rigueur/capacité à approfondir un sujet de façon exhaustive
 - > Capacité d'adaptation
 - > Créativité
 - > Initiative, motivation et énergie
 - > Maturité, jugement et pragmatisme
 - > Leadership (capacité à convaincre)

● **Savoir-faire (16 items) :**

- > Poser un problème par ses enjeux
- > Structurer un problème
- > Collecter et analyser des données
- > Développer une synthèse et tirer des conclusions
- > Élaborer des recommandations / une solution et résoudre un problème
- > Mettre à profit son imagination pour sortir du cadre et innover
- > Transmettre le bon niveau de reporting à son encadrement
- > Organiser son temps de travail : évaluer sa charge et identifier ses priorités
- > Travailler en situation d'autonomie
- > Travailler en équipe
- > Animer une équipe
- > Encadrer un ou plusieurs collaborateurs
- > Préparer et animer une réunion
- > Préparer et animer un entretien
- > Rédiger un compte-rendu d'entretien ou de réunion
- > Rédiger un document de présentation pour un client

● **Savoirs (14 items) :**

- > Anglais
- > Autres langues
- > Méthodologies d'analyse stratégique
- > Méthodologies de gestion de projet
- > Méthodologies d'optimisation de processus
- > Méthodologies de gestion des risques
- > Méthodologies d'accompagnement du changement
- > Problématiques, enjeux et vocabulaire numériques
- > Compréhension de l'entreprise et de ses différentes fonctions : finances, marketing, RH, achats,...
- > Culture générale du monde des affaires (Business sense)
- > Power point (présentation claire et illustrée)
- > Excel (modélisation et business plan)
- > Word (prise de notes, structuration et rédaction)
- > Access (calculs complexes, grands nombres)





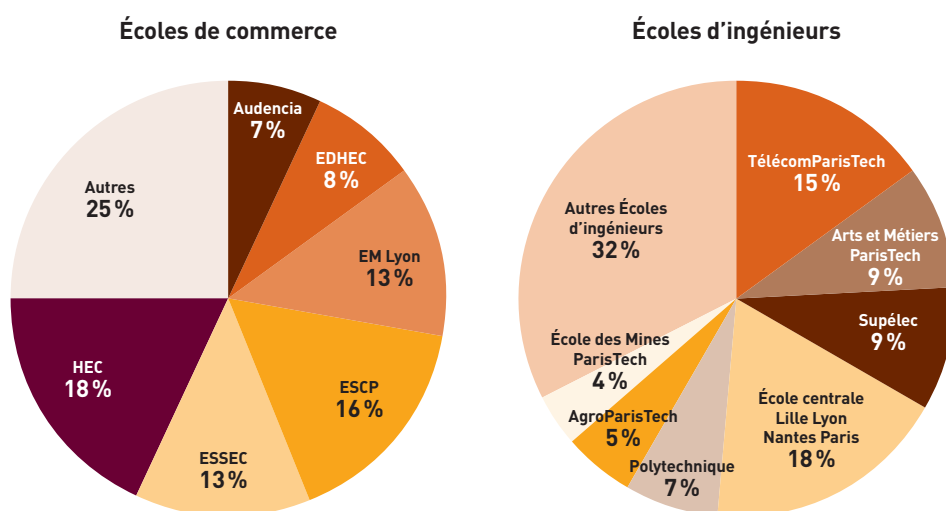
Les cabinets conseils impliqués dans l'étude

26 sociétés ont participé à cette enquête :

A2 Consulting – Accenture – Adrien Stratégie – Alenium Consultants – Axys Consultants – Bain & Company – BearingPoint – Capgemini Consulting – Columbus Consulting – Eurogroup Consulting – Exeis Conseil – Fontaine Consultants – Hommes & Performance – ICM Associates – IDRH – IFAS – Kea & Partners – Kurt Salmon – L.E.K. Consulting – LASCE Associates – Lowendalmasai – Magellis Consultants – Orange Consulting – PMP Conseil – Vinci Consulting – Weave management

Les écoles dont sont issus les diplômés

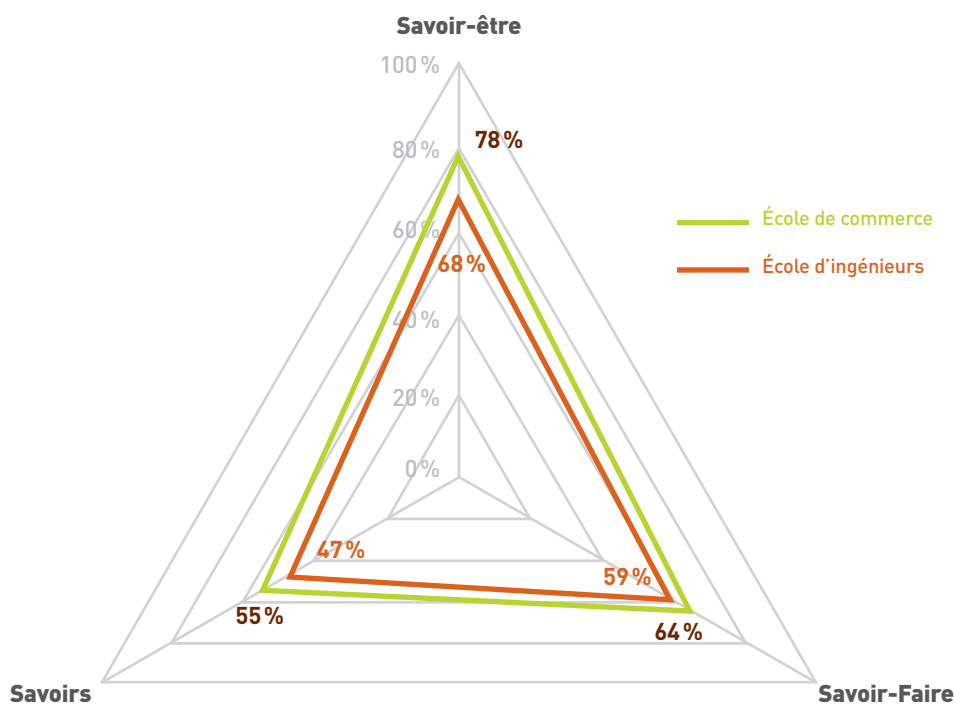
Les consultants juniors ayant renseigné les questionnaires sont issus des écoles suivantes :



LES RÉSULTATS

L'exploitation des questionnaires met en lumière 3 points clés :

- Juniors et N+1 expriment des opinions globalement homogènes et celle des seconds s'avère majoritairement plus positive que celle des premiers ;
- Les niveaux académiques de formation aux savoir-être sont jugés très bons dans leur ensemble ; les appréciations apparaissent plus mitigées en ce qui concerne les savoir-faire ; des progrès pourraient sans doute être faits en matière de savoirs.
- Le niveau général de compétences se révèle en net progrès par comparaison avec des études antérieures



Afin de faciliter l'analyse des données recueillies dans le cadre de l'enquête, nous avons choisi de les présenter, pour chacune des familles d'items, sous trois angles :

- > Les divergences d'appréciation entre juniors et N+1
- > Les items qui marquent une distorsion entre EC et EI
- > Les points de vigilance communs à tous les juniors

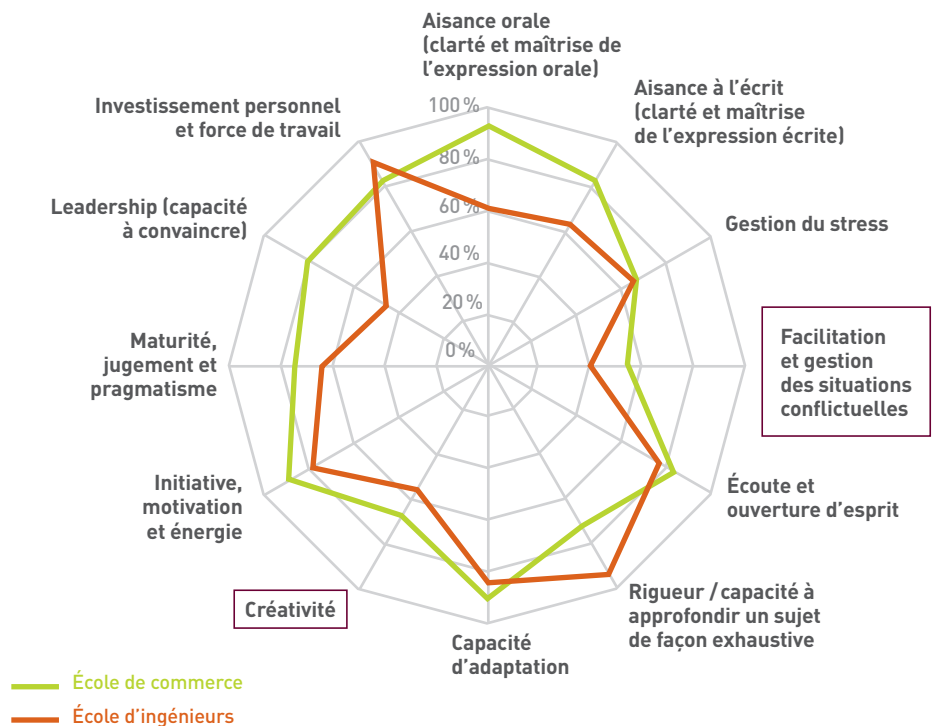
NB : Afin de faciliter la lecture des textes, «Ecole de commerce» sera parfois remplacé par «EC» et «Ecole d'ingénieurs» par «EI».





Les savoir-être

Le savoir-être des diplômés à la sortie de leur école, qu'elle soit de commerce ou d'ingénieur, correspond dans une large mesure aux attentes des cabinets de conseil. Il convient de noter à cet égard de réels progrès par rapport à de précédentes enquêtes. Ce résultat confirme que les établissements d'enseignement et les consultants en management partagent des enjeux communs. Si les profils se révèlent globalement conformes aux attentes du marché, une analyse plus fine met cependant en évidence certaines disparités d'appréciation selon les cursus ainsi qu'un certain nombre de points de vigilance. C'est tout l'intérêt de cette étude que de permettre d'optimiser une adéquation déjà très aboutie.



Somme de « Assez bien » et « Très bien » formé (moyenne des juniors et n+1)

Les Juniors et leurs N+1 expriment une vision homogène et équilibrée du niveau de formation académique des premiers au savoir-être. Cette convergence d'opinion se révèle particulièrement vraie dans le cas des jeunes diplômés des EC. Il s'avère d'ailleurs intéressant de noter que dans 50% des cas, les managers estiment leurs juniors mieux formés qu'ils ne le considèrent eux-mêmes. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne l'aisance orale et écrite, la maturité, le pragmatisme, la capacité d'adaptation, le leadership, l'investissement personnel et force de travail.

Vers une harmonisation des compétences

Les diplômés des EC apparaissent mieux formés aux techniques d'expression orale et écrite que ceux des EI. Une distorsion qui s'avère logique au regard des contenus des programmes et des priorités des établissements. Les consultants juniors ayant suivi un cursus au sein d'une EC considèrent au contraire — et leurs aînés avec eux — qu'ils ont été bien préparés. Ainsi qu'en témoigne le tableau ci-dessous, c'est en matière d'expression orale que les différences sont les plus significatives :

% de satisfaits (TB et AB formés)	Ecoles de commerce		Ecoles d'ingénieur	
	Junior	N+1	Junior	N+1
Aisance à l'oral	92	94	68	54
Aisance à l'écrit	80	86	66	61
Leadership	77	84	51	40

Il convient de considérer ce point avec sérieux car les cabinets de conseil attendent les mêmes performances — à l'oral comme à l'écrit — de la part de leurs juniors. L'harmonisation des compétences s'avère particulièrement essentielle en matière de leadership, car la capacité à convaincre constitue un savoir-être décisif dans l'accomplissement d'une carrière. Une réflexion commune et une parfaite coordination entre les écoles et la profession du conseil devraient permettre d'offrir aux étudiants un semblable accès à ces savoir-être. En deux ans de pratique professionnelle les écarts entre consultants issus de formations ingénieurs ou écoles de commerce se réduisent.

Quelques points de vigilance pour tous : inter-relations et créativité

Plus de la moitié des consultants juniors interrogés estiment souffrir d'un déficit de formation à la gestion du stress et des situations conflictuelles. Un sentiment partagé par leur encadrement direct. Cela constitue l'une des surprises de notre enquête et un point d'alerte pour les cabinets de conseil qui doivent intégrer ces points de vigilance dans la définition de leurs politiques de formation interne. Il s'agit également d'un sujet qui pourrait faire l'objet d'une meilleure coordination entre les cabinets de conseil et les écoles, en particulier celles qui souhaiteraient intégrer des modules de sensibilisation à ces questions dans le cursus de leurs étudiants.

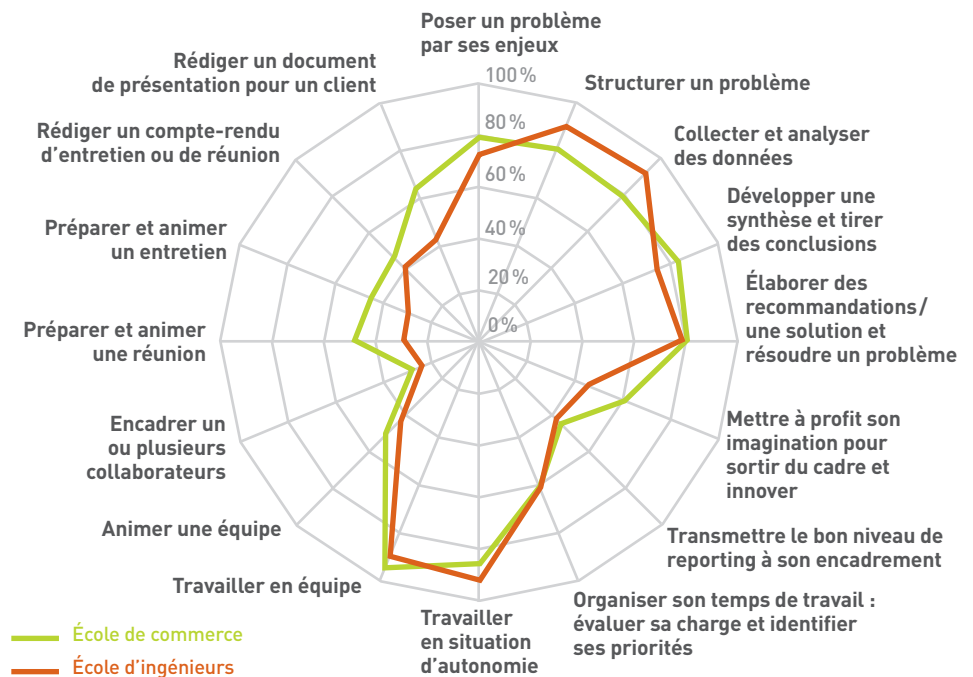
% de satisfaits (TB et AB formés)	Ecoles de commerce		Ecoles d'ingénieur	
	Junior	N+1	Junior	N+1
Gestion du stress	60	73	68	64
Gestion des conflits	60	49	50	31
Créativité	70	65	70	43





Les savoir-faire

Poser un problème, le structurer, collecter, analyser et synthétiser des données, élaborer des conclusions et des recommandations, travailler en équipe ou en autonomie... Sur beaucoup de points les jeunes diplômés se considèrent — et sont considérés — bien préparés par leurs écoles. Leurs formations aux savoir-faire correspondent le plus souvent aux meilleurs standards requis dans les cabinets de conseil. C'est à certains égards la marque de fabrique des grandes écoles! Pour autant certains domaines laissent apparaître d'importantes marges de progrès : c'est particulièrement vrai en ce qui concerne la préparation d'une réunion ou d'un entretien, la rédaction d'un document ou d'un compte-rendu, l'encadrement et l'animation d'une équipe.



Somme de « Assez bien » et « Très bien » formé (moyenne des juniors et n+1)

Les appréciations portées par les juniors et leurs encadrants se révèlent globalement convergentes.

Quelques pistes de progrès : écoute impliquée, formalisation à valeur ajoutée, imagination
Les niveaux d'apprentissage académique aux savoir-faire des jeunes diplômés des EC et des EI apparaissent majoritairement homogènes, aussi bien de leurs points de vue que de ceux de leurs managers. Quelques écarts - bien que modérés - retiennent néanmoins l'attention. Ils concernent la mise à profit de l'imagination pour sortir du cadre et innover, la préparation et l'animation d'une réunion ou d'un entretien, la rédaction d'un document de présentation pour un client. Les diplômés des EI maîtrisent un peu mieux ces compétences, ce qui tient pour l'essentiel à la nature même des cursus.

% de satisfaits (TB et AB formés)	Ecoles de commerce		Ecoles d'ingénieur	
	Junior	N+1	Junior	N+1
Mettre à profit son imagination pour innover	65	58	54	36
Préparer et animer une réunion	51	45	33	26
Préparer et animer un entretien	46	44	33	26
Rédiger un doc. de présentation pour un client	65	60	52	34

Là encore, les cabinets de conseils doivent jouer pleinement leur rôle de formateurs à ces savoir-faire. Ils doivent pour cela s'inspirer du travail important réalisé par les écoles afin de le prolonger en leur sein. Ce qui nécessite une meilleure coordination en amont entre enseignants et consultants.

Des points de vigilance communs à tous les juniors

Capacité à encadrer une équipe, préparation et conduite d'une réunion ou d'un entretien : les jeunes diplômés reconnaissent des insuffisances dans la maîtrise de ces savoir-faire. Il est vrai que leur acquisition participe plus de la pratique professionnelle que de la formation académique. Ces résultats méritent également d'être relativisés car les niveaux d'exigences du métier de consultant dans ces domaines de compétences s'avèrent particulièrement élevés. C'est pourquoi les cabinets de conseil doivent prendre leur juste part à la formation continue de leurs juniors. Ils témoignent à cet égard d'un savoir-faire et d'une valeur ajoutée reconnus qui contribuent à l'accélération des carrières.

% de satisfaits (TB et AB formés)	Ecoles de commerce		Ecoles d'ingénieur	
	Junior	N+1	Junior	N+1
Encadrer un ou plusieurs collaborateurs	35	20	30	18
Rédiger un compte-rendu	48	46	41	39

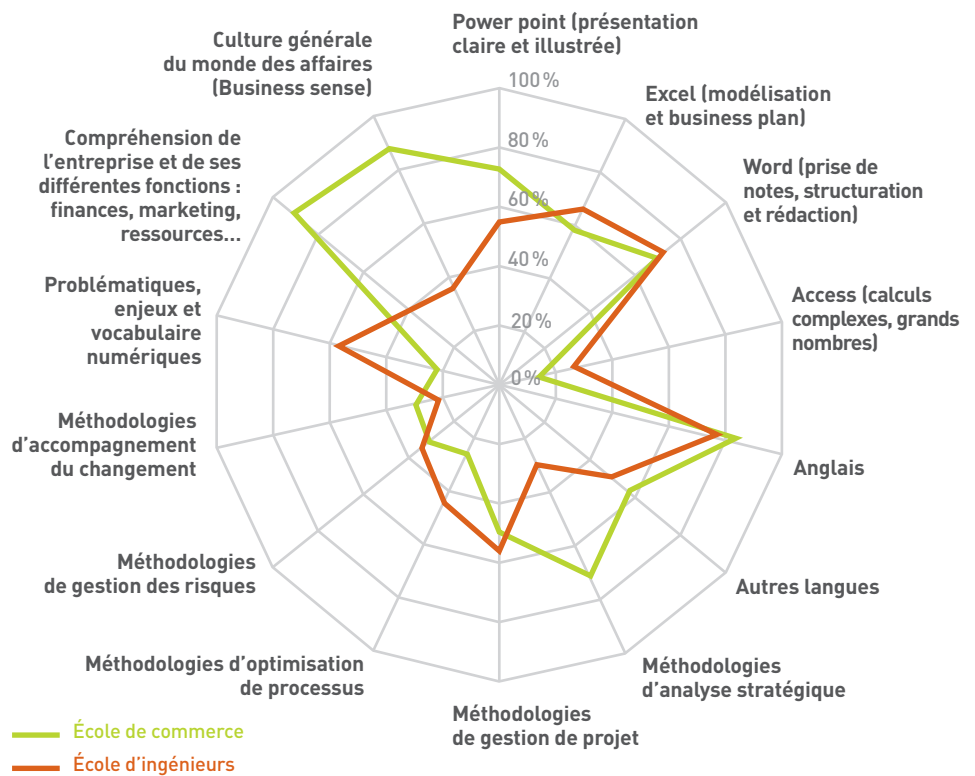
L'enquête pointe d'autres points de vigilance. C'est le cas par exemple en matière de rédaction d'un compte-rendu. Là encore, les cabinets de conseils doivent jouer pleinement leur rôle en partenariat avec les écoles. Le concept de « formation étendue » devrait contribuer à ce que les jeunes diplômés soient encore plus performants à l'issue de leur cursus. Les juniors souhaiteraient également que leur esprit de créativité, d'innovation soit davantage sollicité dès leur parcours initial. Ce point mérite une attention toute particulière à l'heure où certains cabinets cherchent à diversifier leur sourcing historique pour intégrer des profils plus atypiques et créatifs. Il s'agit là d'un excellent thème de réflexion commune entre la profession du conseil et les grandes écoles.





Les savoirs

Les diplômés des grandes écoles témoignent aujourd'hui d'une bonne maîtrise de l'anglais, ce qui répond à une forte attente de leurs managers. Cependant le gap entre savoirs acquis au cours des cursus et savoirs requis par les cabinets de conseil demeure sensible. L'enquête met en lumière les progrès à accomplir, même s'il s'avère indéniable que certaines compétences ne peuvent s'acquérir pleinement que par la pratique.



Somme de « Assez bien » et « Très bien » formé (moyenne des juniors et n+1)

Les spécialisations influent naturellement sur les savoirs

Les opinions des juniors et de leurs aînés se révèlent globalement homogènes. Cependant, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous, les jeunes diplômés des EI considèrent que leur apprentissage aux méthodologies d'analyse stratégique, à la compréhension de l'entreprise et à la culture générale du business s'avère insuffisant. Ce résultat s'explique par les différences de programmes. À l'inverse, ils s'estiment mieux préparés que ceux des EC aux méthodologies d'optimisation des process ainsi qu'aux problématiques, enjeux et vocabulaires du numérique.

% de satisfaits (TB et AB formés)	Ecoles de commerce		Ecoles d'ingénieur	
	Junior	N+1	Junior	N+1
Méthodologie d'analyse stratégique	81	62	38	22
Compréhension de l'entreprise	92	90	48	35
Culture générale des affaires	84	95	41	32

Derrière une mauvaise maîtrise d'outils, des savoirs de base à renforcer

L'enquête pointe étonnamment de réelles lacunes en matière de bureautique et de méthodologie. De façon générale, les jeunes diplômés témoignent d'une ouverture insuffisante sur les problématiques, les enjeux et le vocabulaire du numérique. De même, leur maîtrise des outils bureautiques s'avère en deçà de ce que leurs futurs employeurs sont en droit d'attendre. Elle devrait être parfaite en ce qui concerne Word, Excel et PowerPoint. Chacun s'accorde également pour considérer que les juniors sont mal formés à Access.

% de satisfaits (TB et AB formés)	Ecoles de commerce		Ecoles d'ingénieur	
	Junior	N+1	Junior	N+1
PowerPoint	74	73	54	57
Excel	62	56	52	80
Word	67	71	72	72
Access	21	7	22	30
Problématique, enjeux et vocabulaire numériques	27	17	59	54

Autre point saillant : les apprentis consultants estiment qu'ils souffrent d'un déficit en matière d'approches méthodologiques. Il est vrai, qu'en ce domaine, la pratique — notamment au sein des sociétés de conseil — constitue un complément indispensable aux acquis académiques.

% de satisfaits (TB et AB formés)	Ecoles de commerce		Ecoles d'ingénieur	
	Junior	N+1	Junior	N+1
Méthodologie d'analyse stratégique	81	62	38	22
Méthodologie de gestion de projets	64	35	63	50
Méthodologie d'optimisation des processus	33	19	50	38
Méthodologie de gestion des risques	42	20	44	23
Méthodologie d'accompagnement du changement	35	24	28	14

Les cabinets doivent également renforcer l'accompagnement de leurs juniors dans la gestion des risques et la conduite du changement. Des matières essentielles dans une carrière de consultant.



Conclusion

Écoles et cabinets de conseil affichent la volonté commune de préparer les nouvelles générations aux enjeux de la troisième révolution industrielle — celle du numérique et des nanotechnologies, de développer leur esprit créatif, leur capacité d'innovation, en particulier au plan managérial...

Pour cela enseignants et consultants doivent se mobiliser sur plusieurs points de progrès :

- a. Créativité, imagination, environnement numérique
- b. Gestion relationnelle et des conflits
- c. Écoute impliquée et formalisation à valeur ajoutée
- d. Méthodologies utilisées en entreprise

Bref, de répondre avec pertinence aux attentes de leurs futurs employeurs. L'enrichissement des formations initiales fait du reste partie intégrante du métier de consultant. L'étude réalisée par Syntec Conseil en Management a permis de dégager un certain nombre d'axes de progrès à valoriser de concert. Elle doit servir de base à l'instauration d'une étroite coopération entre les établissements d'enseignement supérieur et les professionnels du conseil. C'est en partageant les constats et en engageant une démarche de co-construction qu'ils amélioreront ensemble l'employabilité des jeunes diplômés et qu'ils contribueront à l'harmonisation des compétences au sortir des différentes filières de formation.



148, Bd Haussmann - 75008 Paris
Tél. : 01 44 30 49 27
scm@groupelement-syntec.org
www.syntec-management.com