

Hervé Borensztein, quel consultant êtes-vous ?

MARIE-SOPHIE RAMSPACHER | 28/07 | 07:00



Hervé Borensztein apprécie le métier de consultant car il échappe au temps politique... - Arnaud Poilleux / Les Echos

1 / 2



SÉRIE :
« Ils vous conseillent »

SÉRIE D'ÉTÉ « Ils vous conseillent » (3/4).

Interview du directeur associé de Karistem, ancien vice-président développement RH d' EADS

Pourquoi avoir choisi ce métier ?

Pour être franc, cela me permettait de **maintenir mes activités parallèles, celles de coach de dirigeant et de professeur à la Sorbonne**. Cela étant avoué (!), l'idée de mettre mon expérience au service des autres, d'essayer de combler l'immense fossé entre le discours et la pratique constaté en entreprise me plaisait. Mon devoir absolu de franchise me conduisit toutefois à révéler que c'est **une jeune consultante de Karistem qui est venue me chercher** : en sollicitant mon expertise sur une étude à l'issue d'une table-ronde que j'animais au Congrès des RH, elle m'a ouvert un chemin que je n'avais pas envisagé...

Problème : vous n'êtes pas opérationnel...

Je n'ai pas lâché l'opérationnel, je travaille au service du client, et me frotte aux réalités concrètes, d'autant que chez Karistem, du fait de notre petite taille, nous assumons personnellement nos missions. **A chaque fois, je crée quelque chose d'utile - exempté de toute posture d'aliénation à l'entreprise ce qui est confortable** - une certitude plus difficile à atteindre dans la fonction de DRH. **De plus, j'échappe au temps politique**, à cette dimension qui rend le travail dans un collectif éminemment complexe et qui occasionne une perte de temps : se protéger soi-même dans une organisation est chronophage !

Cela dit, une dimension statutaire disparaît : dans le costume de consultant, il y a un travail à fournir sur soi car la perte de titre n'est pas neutre pour l'ego, c'est un point de vigilance à observer.

Votre plus belle mission ?

J'en ai deux en tête. Une mission d'appui de due diligence pour une PME de 700 personnes qui a fusionné avec une entité de 200 collaborateurs : **il a fallu accompagner le directeur général dans cette nouvelle organisation , créer de la valeur, susciter une dynamique d'équipe, le tout dans un temps restreint**, c'est on ne peut plus tangible....

Le deuxième mission, récente, **pour Alstom**, m'a conduit à réfléchir avec Bruno Guillemet, le DRH groupe, à l'organisation de la fonction RH (enjeux de gouvernance des centres de services partagés, redéfinition des priorités, allocations de ressources...). Là, il s'agissait de percevoir très vite les multiples enjeux.

Le client idéal ?

Celui qui a un vrai problème à résoudre, laisse la parole au consultant, **accepte le dialogue contradictoire**. Plus égoïstement, je dirais quelqu'un qui permet de se développer soi-même et d'enrichir ses compétences. Chez Karistem, **nous passons du temps à formaliser ce que nous apprenons** à travers des outils de captation des retours d'expérience.

Vos conseils à un jeune consultant ?

Sois curieux, creuse les sujets et surtout soigne ta méthode ! L'entreprise achète de l'expérience certes, mais surtout une rigueur méthodologique, une capacité à faire du consulting, ce que par essence ignore le DRH.... Les clients se plaignent parfois de la jeunesse des consultants, plus souvent des marges indécentes que certains cabinets ont engrangé dans les années 1990. **Fort heureusement, le marché s'est assaini.** Les missions sont moins coûteuses et plus pertinentes.

Bio express

Le conseil est un métier tout neuf pour ce DRH, docteur de l'Ecole des Mines, qui a déroulé l'essentiel de son parcours en entreprise. Passé par **Vivendi** en tant que directeur du développement RH, il fut ensuite vice-président en charge du développement des RH et des compétences d'**EADS** puis vice-président exécutif en charge des RH et de la communication du groupe **Converteam General Electric Power Conversion**. Aujourd'hui coach de dirigeants, Hervé Borensztein est également **professeur associé en ressources humaines à l'université Paris II** (Panthéon-Assas). Il intervient ponctuellement à l'ENA et à l'Essec.