

Les Echos

MANAGEMENT

Les DRH ciblent d'une façon toujours plus pointue leurs demandes de conseil

Par *Marte-Sophie Ramspacher, journaliste* | 25/10/2013

Premiers motifs de consultation, la maîtrise des coûts et l'amélioration de la performance. En creux, les entreprises attendent aussi des consultants qu'ils contribuent à créer de la valeur.



Crédits photo : Martin Jarrie pour « Les Echos »
Les consultants RH sont avant tout sollicités pour réduire les coûts.

En dépit des nombreuses transformations en cours (nomadisme, dématérialisation, égalité professionnelle, etc.), les DRH font une utilisation raisonnable du conseil en stratégie et management. « Si l'on s'en tient aux chiffres du Syntec, le marché n'est pas florissant », confirme Xavier Sabouraud, président d'Alter & Go. **Absorbés par le court terme et la négociation de l'agenda social, les DRH réservent les achats de conseil soit à la définition d'une vision à long terme, soit aux urgences :** trouver

rapidement des économies ou pacifier, c'est-à-dire « gérer les jeux d'acteurs entre les dirigeants, le corps social, ses représentants pour qu'ils ne soient pas bloquants », éclaire Gilles Verrier, directeur général d'Identité RH.

Un consultant pour optimiser les coûts

Comme le prouve la belle santé des « cost-killers » (Lowendalmasai, Alma Consulting, KLB Group...) particulièrement sollicités en 2013 pour traquer les dépenses à tous les étages (paie, cotisations sociales, médecine du travail, fiscalité, etc.), le premier motif de consultation reste l'optimisation des coûts. « *Ceux qui n'ont pas encore*

de centre de services partagés, qui consiste à mutualiser les fonctions support (achats, RH, informatique...), s'interrogent franchement », constate cet automne Marie-Laure Fayet, associée d'Eurogroup Consulting. **La question de l'externalisation - et de la réinternalisation - est également posée, sachant que la maîtrise de la masse salariale, sur laquelle sont assis de nombreux prélèvements obligatoires, ressort en tête.** « *La paire de ciseaux est sur la table pour supprimer un poste, éviter de remplacer un départ à la retraite, voire lui substituer provisoirement un CDD* », témoigne Gilles Verrier. En matière de rémunération, les requêtes les plus fréquentes sont les « benchmarks » en matière de « compensation & benefits » et de structure de rémunération, « *l'obsession étant de rester compétitif par fonction tout en restant au prix du marché* », constate Philippe Burger chez Deloitte.

À LIRE AUSSI

Que pensent les DRH de leurs consultants

Apprendre à récompenser les talents

La seconde attente des DRH, là aussi sans surprise, reste de réengager la performance des collaborateurs en l'absence de leviers de rémunération efficaces. **Le consultant n'est pas tant sollicité sur l'identification des stratégies que sur la méthode** : « *La difficulté majeure du DRH est de convaincre le comité exécutif de changer de ligne puis de l'impulser depuis le sommet* », éclaire Xavier Sabouraud. Les conseils fourbissent leurs arguments, par exemple sur la mobilité. « *Dans les organisations dont les organigrammes ont été aplatis, le succès peut s'affranchir de l'échelle hiérarchique avec des parcours horizontaux de filiale à filiale* », suggère Hervé Borensztein, directeur associé de Karistem Corporate Consulting. « *La promotion par projet visible et porteur est une autre réponse aux demandes de trajectoires RH* », développe Claude Bodeau, associé RH management de Kurt Salmon qui recommande les projections à long terme : « *Les parcours proposés devront permettre de tenir le choc des évolutions à venir.* »

Dans les sociétés touchées d'ici à 2020 par des départs massifs correspondant aux baby-boomers, les consultations portent davantage sur « *l'identification et de le développement de ceux qui accompagneront les transformations* », évalue Micheline Dib, directrice du développement chez BPI Group. **S'assurer que la relève pourra être assurée et anticiper les formations est crucial car les métiers changent** : « *Pour PPC, le plus ancien site chimique de France, nous avons contribué à définir les métiers et les compétences de demain* », cite Gilles Verrier, rappelant que « *les DRH ont impérativement besoin d'apporter de la valeur ajoutée en regard des autres départements* ». Serait-ce en creux une critique des services RH ? « *Les dirigeants ont des ressources formidables, mais leur difficulté est de savoir les utiliser au mieux* », évalue Xavier Sabouraud.

Définir comment ressouder les équipes

Ce travail sur la motivation est une demande d'autant plus prégnante que la rationalisation des organisations a pu rompre certaines collaborations fructueuses, notamment à la suite d'un plan de sauvegarde de l'emploi ou d'un plan de départs volontaires. « **Réengager le collectif, récompenser le nouvel engagement sont des axes d'intervention fréquents** », selon Micheline Dib, qui intervient dans des organisations désorganisées et démobilisées par le départ de collaborateurs et touchées par un déficit de compétences. Cette problématique varie évidemment suivant la taille et la santé de l'entreprise. « *Un plan bien piloté dans une multinationale peut créer une émulation, une opportunité d'activer des mobilités, voire de réorganiser la structure* », analyse Xavier Sabouraud.

Quel que soit le cas de figure, la qualité de la relation managériale a pâti des réorganisations. « *Notre apport consiste davantage à faire de la pédagogie, à rassurer et à donner du sens qu'à repenser un organigramme. Et ce, d'autant plus que le nombre de managers de proximité a diminué* », estime Xavier Sabouraud. « **Cette disparition pose question car les missions se déshumanisent ; les instructions sont données par Intranet et par " workflow", le pourquoi et le comment du travail se perd en route** », approuve Hervé Borensztein, un phénomène amplifié par la déconnexion géographique avec le siège. « *Les recettes pour refaire du lien sont en tête de liste, poursuit Claude Bodeau, avec une attention particulière portée aux procédures de " on-boarding".* »

Le consultant RH doit aider l'entreprise dans son ensemble

« *Aider la boîte à aller mieux* », résume Gilles Verrier pour caractériser le gros des missions conduites, « *de manière à contribuer à créer de la valeur pour demain* ». Hervé Borensztein approuve : « **Les DRH viennent chercher une capacité de diagnostic et une expertise car, à force de faire du copier-coller de pratiques, ils perdent le cheminement intellectuel qui fait partie de la solution. Ils sont en quête du design d'idées afin d'identifier les futurs enjeux et d'alimenter les séminaires de leadership.** »

Certains se font ainsi accompagner dans la construction de leur vision RH : Vivescia a sollicité Identité RH pour son plan à cinq ans. « *La nouveauté est de rentrer chez le client sur des activités à forte valeur ajoutée, ce qui s'explique à la fois par une voilure réduite au minimum et par des organisations complexes. Notre mission peut aller jusqu'à conseiller un grand compte sur la création d'une activité dans les services* », se souvient Hervé Borensztein. « *Mais le directeur financier est toujours plus impliqué dans la stratégie que le DRH* », rappelle Xavier Sabouraud. Le changement de modèle économique reste un rêve de consultant.

À LIRE AUSSI

DAF consultant : le renfort d'un expert de haut niveau

Ce que les directeurs financiers attendent de leur consultant