

*Le 1er septembre 2013, Nicolas Bourgeois rejoint Identité RH en qualité de Directeur Associé. Il s'agit là d'une nouvelle étape pour Identité RH, qui fait le pari de la croissance tout en maintenant le positionnement sur mesure et haut-de-gamme de ses interventions. Notre ambition est de devenir le conseil de référence en matière de projets RH à forte valeur ajoutée.*

*A 38 ans, Nicolas Bourgeois réalise des missions de conseil en ressources humaines depuis 15 ans : Bernard Brunhes Consultants pendant 7 ans, puis IDRH où il a conduit l'activité Management des RH. Il dirigeait depuis 2008 les activités Human Capital Strategy de Mercer pour la France.*



## Quel recours au conseil ?

*Par Gilles Verrier, Directeur général d'Identité RH  
et Professeur à Sciences Po,  
et Nicolas Bourgeois, Directeur Associé d'Identité RH  
et intervenant à HEC.*



En premier lieu, un constat, qui s'appuie sur des chiffres : en matière de RH, le faible recours au conseil en France relève d'un atypisme culturel. Dans la plupart des autres pays, et notamment dans le monde anglo-saxon, il est évident pour tous dans l'entreprise que le DRH ne peut être expert sur l'ensemble des thématiques RH, pas plus que les autres dirigeants dans leur fonction. Ce marché du conseil est d'ailleurs très concentré en France sur les grandes entreprises à dimension internationale. Alors quand faire appel au conseil et comment réussir cet accompagnement ?

D'un côté, un DRH de grands groupes qui a choisi il y a une dizaine d'années de basculer dans le conseil. De l'autre, un expert du conseil qui le pratique dans les plus grands cabinets depuis 15 ans. Lorsque les deux Associés d'Identité RH confrontent leur expérience, trois grands motifs de recours au conseil émergent, pour l'entreprise qui doit traiter une problématique complexe et recherche une véritable valeur ajoutée. Ces motifs se combinent souvent.

**A) Mobiliser une expertise pointue appuyée sur l'expérience**, tout d'abord. Ainsi, lorsque la Directrice des Ressources Humaines de Nexans fait appel à Identité RH en février dernier pour accompagner la construction du référentiel de management de son entreprise, elle peut

s'appuyer sur l'expérience que nous avons accumulée sur cet enjeu à travers des dizaines d'exercices du même type, aboutissant à transformer les pratiques de management que vivent aujourd'hui plus d'un million de salariés au total. Certes, la démarche mise en œuvre et les livrables sont à chaque fois construits sur mesure. Pour autant, l'expérience quant à l'approche à adopter et les éléments de comparaison viennent considérablement enrichir le projet.

**B) S'ouvrir et s'alimenter, pour pouvoir innover**, ensuite. La Direction du Groupe Vinci est dans cette logique lorsqu'elle nous sollicite pour travailler son « employee value proposition ». Idem pour Vivescia, groupe nouvellement constitué, sur la construction de sa Vision RH à 5 ans. Ou pour PPC, plus ancien site chimique de France, lorsqu'il s'agit de définir l'organisation, les métiers et les compétences de demain : à chaque fois, la volonté de l'entreprise de sortir du cadre et d'aborder les enjeux essentiels pour son futur avec une approche nouvelle et enrichie par rapport à ses pratiques habituelles.

**C) Faire évoluer les relations et postures entre les acteurs internes**, enfin. Plus personne ne pense qu'il suffise de décider le lancement ... /

/... d'un projet pour que la réalité change. Pour autant, comment gérer les jeux d'acteurs entre les dirigeants de l'entreprise, ou avec le corps social, ses représentants,... pour qu'ils ne soient pas bloquants ? Introduire un acteur neutre, qui aura alors un rôle de médiation et de facilitation, est parfois la réponse la plus efficace. L'audit social réalisé par Identité RH pour la Direction de la Gendarmerie Nationale a ainsi contribué à la réussite du rapprochement avec la Police.

Une fois les motifs du recours au conseil identifiés, se pose une seconde question : comment faire pour que cet accompagnement apporte toute sa valeur ajoutée potentielle ? La confrontation de nos expériences, là aussi, nous permet de formaliser 12 clés pour l'entreprise :

1. La première est évidente : bien choisir celui qui vous accompagnera. S'il s'agit d'aider à penser pour délivrer, tous les acteurs de ce marché ne se valent pas. L'expérience, notamment, doit être au rendez-vous.
2. L'associer le plus en amont possible sur la thématique à traiter, de manière à ce que son accompagnement apporte le maximum à l'entreprise.
3. Détailler avec lui le besoin puis les livrables qui y correspondent, y compris en allant chercher le besoin réel derrière la question posée.
4. Être précis sur le transfert de compétence attendu de sa part.
5. Intégrer que ce partenaire n'a pas toujours la réponse au moment du lancement du projet. Il s'agit de faire le chemin ensemble, le conseil étant l'accélérateur, avec un rôle de catalyseur et de passeur.
6. Consacrer du temps à établir en premier lieu un diagnostic détaillé. Ce n'est pas du temps perdu pour l'entreprise, mais au contraire une

condition pour apporter les bonnes réponses à la situation à traiter. Ce « diagnostic prospectif » permet de saisir la complexité de la problématique en focalisant l'analyse sur les leviers à mobiliser ensuite.

7. Paradoxe qui n'est qu'apparent : être flexible dans la méthode, qui doit s'adapter à la réalité de l'entreprise, tout en étant rigoureux sur les modes de fonctionnement adoptés avec celui que vous aurez choisi.
8. Accepter d'ouvrir vraiment les portes de l'entreprise, de livrer toute l'information, de se remettre en question et de prendre en compte un regard qui par nature est différent.
9. Être preneur d'exemples qui, certes, aident à sortir du cadre, sans pour autant donner une place disproportionnée aux éléments de benchmark, qui n'ont souvent qu'un intérêt limité et conduisent assez rarement à l'action.
10. Entrer avec le conseil dans une logique de partenariat et de co-construction : il ne doit y avoir d'enjeu de pouvoir ni pour lui, ni avec lui.
11. Construire dans la durée : plus votre partenaire intégrera vos logiques et vos réalités, plus sa valeur ajoutée sera grande.
12. Enfin, et ce n'est pas le moins important, trouver du plaisir à travailler ensemble !

Les Associés d'Identité RH le constatent dans leurs interventions : en utilisant ces clés, la valeur ajoutée est forte pour l'entreprise, avec des changements profonds dans la réalité vécue par les collaborateurs.

Le terme de consultant est aujourd'hui utilisé à toutes les sauces, que ce soit par les médias ou par des managers en transition. Au vu de l'ambition qui est celle d'Identité RH, nous ne nous définissons pas comme des « consultants », et ce n'est pas seulement une question de mots. Notre métier, c'est le conseil. Un conseil à fort impact sur les entreprises que nous accompagnons.

---

***Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.***

SEPTEMBRE 2013