



HAL
open science

L'entreprise libérée au service d'un projet collectif et du travail collaboratif dans un cabinet de conseil en RH et SIRH : le cas d'HR Conseil

Marie Gazal

► To cite this version:

Marie Gazal. L'entreprise libérée au service d'un projet collectif et du travail collaboratif dans un cabinet de conseil en RH et SIRH : le cas d'HR Conseil. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02924389

HAL Id: dumas-02924389

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02924389>

Submitted on 28 Aug 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

L'entreprise libérée au service d'un projet collectif et du travail collaboratif dans un cabinet de conseil en RH et SIRH

Le cas d'HR Conseil

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Florian Malaterre

Nom, prénom : GAZAL Marie

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 19/09/2018

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Tout d'abord, je tenais à remercier nos professeurs encadrants du CELSA : notre directrice de master, Olivia FOLI, notre coordinatrice de formation, Anne-Laure GLUCKLICH, et notre professeure Anne-Claude HINAULT, pour leur soutien, leur écoute attentive et leur investissement tout au long de l'année. Leur accompagnement nous a permis de prendre du recul sur nos pratiques professionnelles et d'aboutir à une réflexion globale, tant sur le monde du conseil que sur notre projet professionnel.

Ensuite, je souhaiterais remercier chaleureusement mes rapporteurs professionnel et universitaire, Jean-Michel CHAMARD et Florian MALATERRE. Jean-Michel m'a aidée à comprendre le modèle de l'entreprise libérée et à le conceptualiser au sein d'une société de service, en m'apportant sans réserve son expérience et son point de vue personnel. Florian a été d'un grand secours pour la structure du mémoire et la méthodologie d'enquête, ainsi que sur l'analyse des supports d'étude. Leur complémentarité et leur disponibilité ont été cruciales pour l'aboutissement de ce mémoire.

Puis, je remercie mes camarades de classe de la promotion 2017-2018 du master Conseil pour tous ces bons moments passés cette année et pour cette réflexion constructive et continue sur le sens à donner au travail et à l'épanouissement, tant personnel que professionnel.

Enfin, je voudrais remercier mon équipe au sein du cabinet. Tous m'ont accueillie avec beaucoup de bienveillance et m'ont accordé leur confiance, en me permettant de monter en compétences rapidement. Un immense merci à mon manager Julien GIULIANI qui m'a montré qu'un management par la confiance et la responsabilisation facilitait l'autonomie, la montée en compétences et la prise de confiance.

Sommaire

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
GLOSSAIRE	6
INTRODUCTION	8
UN CONTEXTE ÉCONOMIQUEMENT FAVORABLE	9
MA SITUATION DANS LE CABINET ET MISSIONS	10
PREMIERS CONSTATS ET ÉTONNEMENTS	10
UNE ENTREPRISE « AGILE » OU UN CABINET « LIBÉRÉ » ?	11
ETUDE DE L'APPLICATION DU MODÈLE DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL COLLABORATIF AU SEIN DU CABINET	12
PROBLÉMATIQUE	12
HYPOTHÈSES	13
MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE MISE EN ŒUVRE	13
AXES DE RÉFLEXION	14
<u>I - HR CONSEIL, UN CABINET QUI PROMET SON AGILITÉ ET QUI REVENDIQUE SON APPARTENANCE AU MODÈLE DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE : SA HIÉRARCHIE EST APLATIE, LES CONSULTANTS SONT AUTONOMES ET PORTÉS PAR LES VALEURS DE L'ENTREPRISE</u>	15
A - LES CO-FONDATEURS, DES FIGURES DE RÉFÉRENCE TRÈS FORTES	15
1. LE LEADERSHIP INSPIRANT DES CO-FONDATEURS	15
2. LE MYTHE DE DEUX ENTREPRENEURS CHARISMATIQUES	17
B - LA PROMESSE D'UN CABINET DE CONSEIL AGILE : UNE STRUCTURE QUI PERMET UNE HIÉRARCHIE APLATIE ET UNE PRISE DE DÉCISION RAPIDE	23
1. L'ORGANISATION D'UN CABINET AGILE : UNE ADHOCRATIE D'EXPLOITATION OU UNE ORGANISATION MISSIONNAIRE ?	23
2. UNE STRUCTURE PROMETTANT LA PROXIMITÉ ET LA RAPIDITÉ D'EXÉCUTION GRÂCE À UNE HIÉRARCHIE APLATIE	26
C - LES CONSULTANTS SONT AUTONOMES ET LIBRES DE PRENDRE DES INITIATIVES	29
1. UNE AUTONOMIE IDÉALE POUR LE MÉTIER DE CONSULTANT : UNE LIBERTÉ ET DES PRISES D'INITIATIVES CONTREBALANÇÉES PAR LE RYTHME IMPOSÉ PAR LE MÉTIER DE CONSULTANT	29
2. LA LIBERTÉ DES CONSULTANTS EST FAVORISÉE PAR L'ABSENCE DE CONTRÔLE	31
D – CE QU'UNE CONSULTANTE JUNIOR PERÇOIT DE LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE : LES PROMESSES ONT-ELLES ÉTÉ TENUES ?	33

II- L'APPLICATION DU MODÈLE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE CONNAÎT DES LIMITES EN TERMES DE HIÉRARCHIE ET D'ADHÉSION AUX VALEURS DE LA PART DES CONSULTANTS **35**

A – MALGRÉ SON HORIZONTALITÉ, LA HIÉRARCHIE RESTE MARQUÉE ET LE MANAGEMENT, STRATE SUREXPLOITÉE, PEINE À INSTAURER UN CADRE LIBÉRÉ	35
1. UN STYLE DE MANAGEMENT PARTICULIER : DE L'ABSENCE DE CONTRÔLE AU LAISSER-ALLER	35
2. LES MANAGERS, UNE HIÉRARCHIE INTERMÉDIAIRE TRÈS EXPLOITÉE	38
B – UNE ORGANISATION QUI REPOSE SUR LA « DÉBROUILLE » PLUTÔT QUE SUR LA COORDINATION	42
1. LE MANQUE DE COORDINATION EST CONTREBALANCÉ PAR UNE COMMUNICATION INFORMELLE FORTE	42
2. LES LOGIQUES INDIVIDUALISTES PRÉDOMINENT, CE QUI EST FAVORISÉ PAR LA VALORISATION DES PRISES D'INITIATIVE ET LE MODE D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE AU SEIN DU CABINET	44
C - LA DIFFICULTÉ DE CRÉER UN SENTIMENT D'APPARTENANCE DANS UN SECTEUR PEINANT À RETENIR SES COLLABORATEURS	46
1. LES FACTEURS DE MOTIVATION DANS UNE SOCIÉTÉ DE SERVICES : LA RÉPONSE DANS LE MODÈLE DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE ?	46
2. LES DIFFICULTÉS DE RÉTENTION : L'ENTREPRISE LIBÉRÉE, UNE QUESTION DE PERSONNALITÉ	48
D - DU FLOU ORGANISATIONNEL AUX PROBLÈMES D'ADHÉSION : MON EXPÉRIENCE DE CONSULTANTE JUNIOR AU SEIN D'UNE STRUCTURE RÉGIE PAR LA CULTURE DE LA « DÉBROUILLE »	51

III - LE MODÈLE ORGANISATIONNEL DE HR CONSEIL POUSSE LES CONSULTANTS À S'ORGANISER ENTRE EUX, EN PETITS GROUPES DE PAIRS, ET CRÉE UN SENTIMENT D'APPARTENANCE À LEUR ÉQUIPE. **54**

A – LES EFFORTS DE LA DIRECTION POUR CRÉER UNE MARQUE EMPLOYEUR PEINENT À ATTEINDRE LES CONSULTANTS	54
1. LA MARQUE EMPLOYEUR PASSE PAR LE MATÉRIEL ET LE DISCOURS	54
2. MAIS, EN RÉALITÉ, LE CABINET COMPTE PLUS SUR LE RECRUTEMENT DES PROFILS INTÉRESSÉS PLUTÔT QUE SUR LA CRÉATION D'UNE MARQUE EMPLOYEUR	56
B – LA COMMUNICATION INTERNE EST INFORMELLE, CE QUI FAVORISE L'ORGANISATION ENTRE ÉQUIPES	58
1. IL N'Y A PAS OU PEU DE COMMUNICATION INTERNE OFFICIELLE	58
2. CE MANQUE DE VISIBILITÉ ET DE COMMUNICATION FAVORISE L'ORGANISATION DES ÉQUIPES EN VASE CLOS	60
C - CETTE ORGANISATION INFORMELLE ET CETTE CULTURE DE LA DÉBROUILLE CRÉENT UN SENTIMENT D'APPARTENANCE FORT AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE	61
1. L'ORGANISATION D'HR CONSEIL FAVORISE LE SENTIMENT D'APPARTENANCE AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE	61

2. PLUS QU’UN SENTIMENT D’APPARTENANCE, LES CONSULTANTS ENTRETIENNENT UNE VÉRITABLE LOYAUTÉ ENVERS LEUR ÉQUIPE	63
D – COMMENT SE DÉVELOPPE LE SENTIMENT D’APPARTENANCE D’UNE CONSULTANTE JUNIOR EN ALTERNANCE DANS CE MODÈLE ATYPIQUE ?	65
CONCLUSION	68
<hr/>	
LA RELECTURE D’UN MODÈLE ORGANISATIONNEL AU SERVICE D’UN PROJET COLLECTIF ET DU TRAVAIL COLLABORATIF	68
L’UBÉRISATION DES COMPÉTENCES : L’AVENIR DU CONSULTING ?	69
LA RECETTE DU BONHEUR AU TRAVAIL ?	70
DE L’APPLICATION DE L’ENTREPRISE LIBÉRÉE DANS LE MONDE DU CONSEIL	70
ANNEXES	71
<hr/>	
ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE	72
OUVRAGES	72
ESSAI	72
ARTICLES	73
ARTICLES EN LIGNE	73
PAGES WEB	74
VIDEOS	74
DOCUMENTAIRES	74
ENQUÊTES	74
ANNEXE 2 : ICONOGRAPHIE	75
1. ÉQUIPE DIRIGEANTE	75
2. LA CULTURE DU GROUPE	76
3. COMMUNICATION SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX	78
4. PRÉSENTATION RH	78
5. COMMUNICATION INTERNE	82
RÉSUMÉ	84
<hr/>	
MOTS-CLÉS	84
<hr/>	

Glossaire

AMOA (Assistance à Maître d'ouvrage) : L'AMOA fait le lien entre MOA et MOE, pour piloter le projet et faciliter la communication. Il transforme les besoins émis par la MOA en fonctionnalités dans l'outil et rédige les cahiers des charges avec les spécifications fonctionnelles. Il assiste également la MOE dans le choix des techniques et apporte des informations sur les fonctionnalités à réaliser.

BU (Business Unit) : Désignant à la fois une entité commerciale et organisationnelle, une BU correspond à un métier ou un éditeur précis, pris en charge par HR Conseil.

Edition : L'édition renvoie au fait de coder des logiciels informatiques.

Entreprise libérée : D'après Isaac Getz, l'entreprise libérée est régie par un nouveau système d'organisation et de management, mettant les femmes et les hommes au centre de l'entreprise. Les initiatives individuelles des collaborateurs sont valorisées au détriment des directives et mesures de contrôles contraignantes. Ainsi, est accordée aux collaborateurs une confiance liée à la reconnaissance de leurs compétences, ce qui favorise la prise d'autonomie. L'entreprise libérée est aussi caractérisée par une hiérarchie « plate » dans laquelle les collaborateurs s'auto-dirigent et définissent eux-mêmes leurs temps de travail et aspirations professionnelles, ce qui favorise le bien-être au travail.

Externalisation : L'externalisation renvoie au fait, pour des entreprises, de sous-traiter des processus par d'autres entreprises.

Happy At Work : Happy At Work est un label employeur participatif, qui récompense l'excellence dans le management et la motivation des salariés. Les salariés évaluent leur expérience au travail sur 6 dimensions : développement professionnel, environnement stimulant, management & motivation, salaire & reconnaissance, fierté et plaisir.

Home office (flexoffice) : Télétravail, fait de travailler depuis son domicile.

Intégration : L'intégration renvoie au fait d'insérer un logiciel ou un module au sein du Système d'Information d'une entreprise, ce qui peut comprendre des développements ou des interfaces informatiques à créer entre des outils.

MOA (Maîtrise d'ouvrage) : La MOA est en charge de l'expression du besoin, en précisant les objectifs, les délais et le budget, mais aussi quelle forme devra avoir le produit une fois livré. C'est la partie « métier ».

MOE (Maîtrise d'œuvre) : La MOE assure la production du produit dans le respect des délais, du budget et de la qualité attendue. C'est la partie « informatique ».

Reporting : Fait de rendre compte de ses performances régulièrement à la direction.

SAP : Un éditeur proposant des logiciels de gestion d'entreprise. C'est l'outil utilisé par HR Conseil pour effectuer la gestion des temps et des congés payés.

Sentiment d'appartenance : Pour développer son sentiment d'appartenance, un collaborateur doit pouvoir s'identifier à l'équipe, à l'entreprise, ou à la marque pour laquelle il travaille. Le sentiment d'appartenance suppose toutefois une conviction de base et l'implication de la direction de l'entreprise. Le sentiment d'appartenance est associé à la motivation et à la bonne performance de l'entreprise.

SIRH : Un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est un ensemble informatique qui gère des logiciels permettant l'automatisation de certains processus RH, comme la gestion administrative, la formation, la gestion de carrière, le recrutement...

Staffing : Fait d'affecter un consultant (une ressource) à un projet facturé par le client.

Talentsoft : Un éditeur de logiciel français proposant des solutions de gestion des talents et de la formation, créé en 2007.

Turnover : Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

Uberisation : Grâce aux nouvelles technologies, il est possible de créer une plateforme qui fédère des individus, salariés comme freelance, qui sont mis en relation avec des clients, via la plateforme. C'est le processus d'uberisation, néologisme tiré du succès d'Uber.

Introduction

Depuis plusieurs dizaines d'années de nouvelles formes d'organisation, plus collaboratives, émergent. De l'holocratie à la sociocratie, en passant par l'entreprise libérée, ces nouvelles organisations promeuvent l'autonomie des collaborateurs et une hiérarchie plate, dont le management, à défaut d'être directif, favorise l'expression des compétences de chacun à leur poste.

La vague de suicides survenue à France Télécom en 2008-2009 a fait prendre conscience de la nécessité de changer les modes de management et de se concentrer sur le bien-être au travail. Des réglementations sur le stress (2009), puis le harcèlement (2011), ont été mises en place, pour que notre société prenne acte des effets nocifs de certaines pratiques managériales sur la santé. Les nouvelles formes d'organisation¹ sont vues comme une alternative au modèle classique de l'entreprise pyramidale, qui permettrait d'associer productivité accrue et bien-être des salariés au travail. Le modèle de l'entreprise libérée en fait partie.

Concept populaire depuis la fin du XXe siècle, l'entreprise libérée est définie par Isaac Getz comme « *une entreprise où la majorité des salariés dispose de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour l'entreprise* »². Réputée plaire aux générations X et Y pour sa flexibilité, elle responsabilise les salariés en les rendant autonomes. Ce modèle repose sur les expertises de chacun et la confiance, plutôt que sur le contrôle du travail. Chaque salarié a la liberté de prendre les décisions qui lui semblent appropriées, tant qu'elles contribuent au succès global de l'entreprise. Le fonctionnement s'organise autour de l'intelligence collective au sein d'équipes autogérées, dont les décisions sont prises de manière concertée³.

HR Conseil, cabinet dans lequel j'ai effectué mon apprentissage de janvier à août 2018, se revendique du modèle de l'entreprise libérée. Tantôt présenté comme « entreprise agile », tantôt comme « entreprise libérée », ce cabinet de conseil aux 700 collaborateurs répartis dans 15 pays prône la proximité et la transparence de la communication, une hiérarchie « aplatie » et l'autonomie des salariés, principes clés de l'entreprise libérée. Mais qu'est-ce qu'un cabinet de conseil libéré ? Comment les principes de l'entreprise libérée se traduisent-ils au sein d'un cabinet de conseil ? Les entreprises libérées connues pour avoir réussi à instaurer ce modèle et à avoir connu une forte hausse de productivité (FAVI, Harley-Davidson, Gore...) sont des entreprises industrielles, dont les collaborateurs sont majoritairement des ouvriers sur leurs lignes d'assemblage. Est-il possible d'instaurer ce modèle dans une entreprise de services ?

¹ HR Conseil, « Les nouvelles formes d'organisation », 09/06/2017 : <http://www.hr-path.com/fr/blog/2017/06/09/nouvelles-formes-dorganisation>

² GETZ, Isaac ; CARNEY, Brian M. *Liberté & Cie*, Paris, Flammarion, 2009

³ HOLTZ, Théo. « Il faut libérer l'entreprise libérée », *Les nouveaux défis des Ressources Humaines*, Economie et Management, n° 163, avril 2017, p.33

Un contexte économiquement favorable

Aujourd'hui, les entreprises sont très demandeuses de nouveaux outils RH. Dans un contexte économique porteur, HR Conseil s'impose comme le leader des SIRH en France. Avec 7 partenariats éditeurs et des missions de conseil AMOA et d'intégration de logiciels, HR Conseil connaît une croissance à la fois organique et externe. 18 rachats ont été effectués depuis 2001, date de la création de CBL Consulting par les deux co-fondateurs d'HR Conseil. Actuellement fort de 700 collaborateurs, HR Conseil prévoit une croissance de 300 consultants d'ici fin 2018 et de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en mars 2019. HR Conseil, grand cabinet ayant racheté beaucoup de petits acteurs du marché des RH et SIRH, doit s'organiser pour répondre à la demande des clients et conserver sa place de leader sur le marché.



Figure 1 Extrait de la présentation RH aux nouveaux arrivants⁴

Le groupe, ayant connu 18 rachats depuis 2001, fait face à des problématiques de fidélisation des collaborateurs. Dans les SIRH, un secteur au marché très tendu, les recrutements sont difficiles car il s'agit à la fois d'attirer les talents et de les retenir. L'adhésion des collaborateurs au projet d'entreprise et le sentiment d'appartenance semblent cruciaux, d'autant plus dans un cabinet de conseil, secteur réputé pour son taux de turnover élevé.

En promouvant le modèle de l'entreprise libérée auprès de ses collaborateurs, le cabinet tenterait-il d'atteindre cette communion autour de valeurs communes (autonomie, hiérarchie aplatie...) ? Ou bien le cabinet surfe-t-il sur la popularité du concept, censé plaire aux générations X et Y et favoriser l'épanouissement au travail, afin d'attirer les candidats ?

⁴ Annexe 2, 4. Figure 6.

Ma situation dans le cabinet et missions

Au sein du cabinet, j'étais rattachée à l'équipe en charge de l'implémentation des solutions Talentsoft. Solution prenant en charge la gestion des talents, le recrutement, la rémunération, la formation, l'éditeur est très prisé par les entreprises de toute taille grâce à une offre modulable pour les petites, moyennes et grandes entreprises.

HR Conseil Intégration est la branche métier au sein de laquelle les consultants sont chargés de l'intégration du SIRH chez les clients et du paramétrage de la solution selon les besoins soulevés. C'est dans ce cadre que j'intervenais avec les membres de mon équipe.

L'équipe Talentsoft est une équipe jeune, créée officiellement en janvier 2018. La Business Unit est en construction, entraînée par un manager enthousiaste et porteur de la vision commerciale du produit. La jeunesse de la BU la rend encore fragile en termes de structuration, de nombreux départs et arrivées ont eu lieu pendant mon apprentissage, avant de porter le nombre de consultants à une dizaine à l'été 2018. L'équipe se repose sur des consultants maîtrisant l'expertise produit et capable d'assurer plusieurs projets à la fois.

Après une formation en e-learning sur la solution, j'ai pu paramétrer les solutions des clients selon leurs attendus fonctionnels, réaliser des rapports techniques et effectuer divers livrables de MOA.

Premiers constats et étonnements

Dans un secteur régi par le besoin en connaissances techniques très spécifiques, les logiciels informatiques pour les Ressources Humaines (SIRH), les compétences des consultants peuvent pleinement s'exprimer car une certaine liberté leur est accordée. Un manager fonctionnel ne connaît pas forcément le fonctionnement technique de l'application : il est l'expert en gestion de projet. Le consultant technique au contraire connaît l'application par cœur et est capable de paramétrer l'outil : il apporte l'expertise technique au sein du projet.

C'est pourquoi HR Conseil parle aux nouveaux arrivants de leur modèle, dit de « l'entreprise libérée », avec une hiérarchie « aplatie » : les consultants s'auto-dirigent, dans le sens où ils gèrent leur travail, leurs clients et leurs contraintes personnelles. La communication se fait de manière informelle, il n'y a pas de grandes directives imposées : ce qui prévaut est la satisfaction du client et le chiffre d'affaires.

Ce cabinet « agile » semble se construire grâce aux entreprises individuelles des consultants, porteurs de projets, sans que la direction leur impose un suivi ou un contrôle pesant. Le cabinet repose sur ses consultants, leurs personnalités et leurs expertises, et non sur une marque prestigieuse et marketée permettant de livrer un produit conforme au client.

Si le cabinet libéré libère par la même occasion les consultants, qui sont libres de prendre des initiatives sans directives ou mesures de contrôle, le sentiment d'appartenance et le lien que les consultants ont

vis-à-vis du cabinet semble décousu. Est-ce lié au modèle libéré adopté par la direction ou est-ce complètement fortuit et lié au secteur d'activité ? L'une des batailles des cabinets de conseil est de garder leurs talents. Les cabinets prennent des mesures pour favoriser le sentiment d'appartenance des consultants : séminaires, retours au siège, *afterwork*... Beaucoup de cabinets de conseil souffrent du manque de sentiment d'appartenance de leurs consultants, qui restent à l'écoute du marché et de meilleures opportunités, voire qui ne s'investissent pas pleinement dans l'entreprise. Si ces considérations sont propres au secteur du conseil, ce constat paraît exacerbé chez HR Conseil, entreprise qui grossit organiquement mais aussi (et surtout) grâce au rachat d'autres entreprises.

Le cabinet se présente comme le « Groupe HR Conseil ». Le Groupe comprend diverses holdings et marques en son sein : HR Mind, HR Conseil Intégration... qui correspondent aux différents métiers et activités d'HR Conseil (Annexe 2, 4. Figure 7.) Mais ces rachats ne sont pas intégrés de manière homogène aux différents métiers de HR Conseil : les entreprises rachetées restent des îlots, parfois un peu isolés, et fonctionnant en silos. Est-ce à dire que le « Groupe HR Conseil » ne serait donc pas un cabinet homogène mais une structure qui rassemblerait sous une même bannière des entreprises à l'identité très différente ? En l'absence d'un ensemble cohérent, le sentiment d'appartenance à un projet d'entreprise commun, partagé par tous les métiers, et à des valeurs communes, peut être mis à mal.

Une entreprise « agile » ou un cabinet « libéré » ?

HR Conseil se définit officiellement comme une entreprise agile⁵, ayant une hiérarchie aplatie, de petites équipes et une grande autonomie des consultants. Or, lors de mon entretien d'embauche, le cabinet m'a été présenté comme un cabinet fonctionnant sur le modèle de l'entreprise libérée. La définition de l'agilité résiderait dans la souplesse et la rapidité d'exécution.

D'après Isaac Getz, l'entreprise libérée est régie par un nouveau système d'organisation et de management, mettant les femmes et les hommes au centre de l'entreprise. Les initiatives individuelles des collaborateurs sont valorisées au détriment des directives et mesures de contrôle contraignantes. Ainsi, est accordée aux collaborateurs une confiance liée à la reconnaissance de leurs compétences, ce qui favorise la prise d'autonomie. L'entreprise libérée est aussi caractérisée par une hiérarchie « plate » dans laquelle les collaborateurs s'auto-dirigent et définissent eux-mêmes leurs temps de travail et aspirations professionnelles, ce qui devrait mener au bien-être au travail. Mais comment HR Conseil applique-t-il ces postulats d'Isaac Getz ?

A première vue, HR Conseil se définit par sa culture de l'informel. La communication passe avant tout par le bouche à oreille, et non par des canaux officiels. Les mesures de contrôle et les directives ne sont pas apparentes, au profit de l'organisation en totale autonomie des consultants. Une liberté quasi totale leur est accordée, peut-être au détriment de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Car le revers de cette liberté et de cette culture de l'informel est ce flou autour de la structure pour laquelle on travaille. Est-ce pour HR Conseil ? Est-ce pour le client ? Est-ce pour l'éditeur de logiciels avec lequel

⁵ Annexe 2, 2.

HR Conseil a un partenariat ? D'autant que l'organisation des différents cœurs de métier d'HR Conseil (conseil, intégration, externalisation et édition – Annexe 2, 4. Figure 7.) et de leurs responsables n'est pas définie concrètement, en particulier pour les nouveaux arrivés qui ne peuvent comprendre l'organisation qu'en posant des questions aux consultants en poste depuis longtemps.

Etude de l'application du modèle de l'entreprise libérée et de l'organisation du travail collaboratif au sein du cabinet

En théorie, le modèle économique et organisationnel d'un cabinet de conseil n'est pas idéal pour favoriser le sentiment d'appartenance. Les consultants, répartis chez les différents clients du cabinet, ont peu de contact avec le siège et peinent parfois à suivre les évolutions du cabinet. Qu'en est-il au sein d'un cabinet qui revendique en outre le fait d'être une entreprise libérée ? Est-ce que ce modèle favorise la fidélisation des collaborateurs ou au contraire, les rend autonomes, au point de devenir indépendants de la structure ?

Au sein d'une entreprise libérée, une culture forte pallie le manque d'organisation hiérarchique. Tous les membres de l'entreprise sont mus d'un même mouvement vers la réussite de l'entreprise. La marque employeur est forte et la communication interne aussi, qui se fait sur un mode plus naturel, moins descendant, et transparent. Or, chez HR Conseil, il semble que la culture de cabinet ne soit pas marquée du tout. La marque employeur est très discrète et la communication interne maladroite.

L'adhésion des collaborateurs aux valeurs du cabinet est une charge laissée aux managers, véritables ambassadeurs de la direction auprès des consultants. Or, le projet d'entreprise, qui est celui de faire des bénéfices, embarque difficilement des consultants, qui restent au sein du cabinet car, pour la majorité, ils ont des perspectives de mobilité fonctionnelle et géographique intéressantes.

Si chacun trouve individuellement son compte chez HR Conseil, comment le cabinet et son modèle libérée permettent-ils aux consultants de travailler ensemble et d'augmenter la performance globale de l'entreprise ?

Problématique

Inspirée de ces premiers constats, nous pourrions soulever la question suivante : dans quelle mesure le modèle de l'entreprise libérée promu par HR Conseil crée-t-il les conditions d'un projet collectif et d'un travail collaboratif au sein du cabinet ?

Hypothèses

Pour répondre à cette problématique, nous allons poser les trois postulats suivants, qu'il s'agira de mettre à l'épreuve au cours de la rédaction de ce mémoire :

- **Hypothèse n°1** : HR Conseil promeut le modèle de l'entreprise libérée à travers la promesse d'une hiérarchie aplatie et de conditions de travail privilégiant l'autonomie et la liberté.
- **Hypothèse n°2** : Le modèle de l'entreprise libérée chez HR Conseil se heurte à des limites en termes de management et d'adhésion forte aux valeurs de la part des consultants.
- **Hypothèse n°3** : Ce modèle organisationnel pousse les consultants à s'organiser entre eux, favorise la création de petits groupes de pairs et crée un sentiment d'appartenance à leur équipe.

Méthodologie d'enquête mise en œuvre

Afin de mettre à l'épreuve ces hypothèses, nous avons suivi, au cours de ces derniers mois, une méthodologie d'enquête qu'il s'agira d'exposer ici.

Avant tout, il est important de noter que cette démarche a été influencée par ma position au sein du cabinet. Consultante junior, j'ai été rattachée à la Business Unit Talentsoft au sein du métier Intégration. Mon équipe, localisée dans de petits locaux dédiés en raison de l'absence de place au siège, était répartie chez les clients de Talentsoft pour lesquels nous servons d'intégrateur. S'ils n'étaient pas chez les clients, les consultants étaient en télétravail, ce qui faisait de moi le point de référence au sein de ces petits locaux dont les porteurs de clés étaient rares. Mon intégration au sein du siège s'est limitée aux Ressources Humaines et aux consultants venant dans l'annexe ponctuellement. En immersion au sein de cette équipe intégratrice de solutions Talentsoft, j'ai travaillé de manière autonome sur des livrables de MOA pour les clients et sur le paramétrage de leur base de test et de production.

Dans un premier temps, il m'a fallu délimiter le champ de mon sujet. Je suis partie d'un constat : le peu de sentiment d'appartenance des consultants au cabinet de conseil. En essayant de comprendre d'où venait cette absence, j'ai réalisé que le modèle que le cabinet prônait y était peut-être lié d'une quelconque façon. De ce questionnement est venu l'interrogation sur la pertinence de l'application du modèle de l'entreprise libérée dans le monde du conseil. J'ai alors mené une recherche exploratoire basée sur la méthode qualitative, afin de comprendre et, à terme, d'analyser les éléments dont j'étais témoin grâce à une observation participante.

Outre une enquête de terrain basée sur l'observation participante, il m'a semblé indispensable de rencontrer individuellement les collaborateurs du cabinet pour échanger sur leur vécu, leur vision de l'entreprise libérée et son interférence sur leur travail quotidien. Pour tester les hypothèses émises, je me suis basée sur 9 entretiens semi-directifs, dont j'ai analysé thématiquement le contenu, et des verbatims saisis au détour de conversations informelles. Ces échanges avec des membres du cabinet

m'ont permis d'orienter également mes observations et mes recherches sur l'entreprise libérée. J'ai voulu interroger un échantillon représentatif, composé de personnes-clés au sein du cabinet. C'est pourquoi j'ai tenu à rencontrer autant de membres de la direction et des fonctions supports que de consultants, de tout âge, poste, expérience et de Business Unit différentes, afin de comparer les ressentis et de comprendre les effets du modèle et des mesures de la direction sur les consultants. Dire ouvertement à tous que j'étais en train de réfléchir à mon mémoire sur l'entreprise libérée a poussé les consultants à me livrer leur sentiment par rapport au modèle et leur projection dans l'entreprise. L'entretien avec le co-fondateur du cabinet a été décisif. En me livrant sa conception du cabinet, et même de la vie en général, j'ai pu comprendre que le cabinet était totalement imprégné des valeurs des co-fondateurs. Un groupe pesant plusieurs millions d'euros, a su conserver ses valeurs initiales, les transmettre tacitement aux nouveaux arrivants en gardant un esprit start-up.

Enfin, l'analyse approfondie de divers supports de communication interne m'a aidée à formaliser certaines choses que je présentais sans en avoir la confirmation. Par une méthode déductive, j'ai pu compléter ce que les entretiens semi-directifs m'avaient apporté avec mon ressenti personnel, en tant que nouvelle consultante découvrant le cabinet.

Toutes les analyses de la structure du cabinet se sont appuyées sur la lecture de l'ouvrage de référence sur l'entreprise libérée d'Isaac Getz⁶. La description précise du modèle organisationnel m'a aidée à faire une étude comparative de son application chez HR Conseil et de ses particularités dans une société de conseil. L'explication des valeurs et de la fonction managériale dans une entreprise libérée a également orienté mon analyse de la figure des leaders du cabinet et de la strate managériale, tout en m'apportant une compréhension du fonctionnement des équipes par éditeur et projet, plus que par fonction.

Axes de réflexion

Dans un premier temps, nous verrons que le cabinet fait la promotion de son agilité et revendique même, en interne, son appartenance au modèle de l'entreprise libérée. Les consultants semblent portés par la vision et les valeurs du cabinet, dont la hiérarchie est horizontale.

Ensuite, il faudra aborder les limites que connaît le cabinet en termes d'adhésion au modèle. Si l'entreprise libérée promeut le projet commun et la coordination entre les différentes équipes, les logiques individualistes prédominent.

Enfin, nous étudierons la relecture que le cabinet fait du modèle d'Isaac Getz. L'organisation se cristallise au niveau de l'équipe et du projet collectif, ce qui favorise le sentiment d'appartenance et la loyauté au groupe de pairs.

* *
*

⁶ GETZ, Isaac ; CARNEY, Brian M. *Liberté & Cie*, Paris, Flammarion, 2009

I - HR Conseil, un cabinet qui promeut son agilité et qui revendique son appartenance au modèle de l'entreprise libérée : sa hiérarchie est aplatée, les consultants sont autonomes et portés par les valeurs de l'entreprise

A - Les co-fondateurs, des figures de référence très fortes

1. *Le leadership inspirant des co-fondateurs*

Avant tout, dans une entreprise libérée⁷, les dirigeants et les managers doivent être des leaders libérateurs. Selon Manfred Kets de Vries dans son essai « Etre un bon chef »⁸, le leader est « celui qui marche en tête », qui « *lead* » (du terme anglais signifiant « montrer le chemin »). Le leader est donc la personne dans le cadre d'une entreprise qui montre la route à suivre pour atteindre un but fixé. En tant que leader, il doit répondre au *why*, le pourquoi, et donner ainsi un sens et un cap vers lequel tendre. Le leader libérateur participe activement à la mise en place d'un environnement naturel et propice pour que les salariés produisent le meilleur travail possible. En inspirant cette vision de l'entreprise, le leader sera capable de fixer des étapes et des objectifs pour atteindre cette vision, tout en mobilisant ses collaborateurs.

Chez HR Conseil, deux co-fondateurs, amis de longue date, dirigent l'entreprise. Consultants à l'origine, ils ont fondé CBL Consulting en 2001. Suite à de multiples rachats d'entreprises du même secteur (Annexe 2, 4. Figure 11.), CBL Consulting est devenu Groupe HR Conseil. Prônant le modèle de l'entreprise libérée pour leur cabinet, les co-fondateurs ont-ils libéré le groupe ?

Partons d'abord de la définition d'un leader libérateur. Un leader libérateur promeut une vision de l'entreprise. Jean-François Zobrist⁹ a ainsi libéré FAVI, cette usine de fabrication de pièces techniques et sous-ensembles complets en fonderie pour l'industrie automobile. Ce leader développe sa propre philosophie du bonheur et de la motivation au travail. Pour lui, la liberté des collaborateurs est une condition du bonheur. Il faut cesser de parler de chiffres, qui n'ont aucune importance pour les collaborateurs. Ils doivent être portés par une vision concrète. Par exemple, l'un des objectifs inspirants de FAVI est « le client doit vous aimer ». C'est en fixant des buts inspirants et en revenant au pourquoi des choses que l'entreprise libérée peut fonctionner et contribuer au bonheur des collaborateurs.

Avant tout orientés chiffres et croissances, les co-fondateurs d'HR Conseil ne semblent pas mettre en avant la vision de l'entreprise autrement qu'en termes chiffrés :

- *Quelle est ton ambition/ta vision pour le groupe ?*

⁷ GETZ, Isaac ; CARNEY, Brian M. *Liberté & Cie*, Paris, Flammarion, 2009

⁸ KETS DE VRIES, Manfred. *Etre un bon chef : essai de définition*, L'Expansion, 2003

⁹ ZOBRIST, J.-F. *Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, vol. 1 : Nos belles histoires, Courbevoie, Humanisme & organisations, 2014.

En fait, ce qu'on vise c'est 100 millions d'euros en mars 2019. [...] Et nous notre objectif, on aimerait bien à la fin de notre vie de business se retourner et d'avoir fait 1 milliard. Voilà. 1 milliard dans les RH, on pourra dire on s'est éclaté.

Il apparaît clair que les co-fondateurs mettent en avant l'aspect chiffré et commercial de la réussite du cabinet. Or, mobiliser les équipes autour d'une vision chiffrée, d'une abstraction numérique, ne permet pas d'embarquer le plus grand nombre derrière ce projet d'entreprise, comme l'a compris Jean-François Zobrist. Pour résumer, le projet d'entreprise d'HR Conseil se résume à « grossir ensemble », à atteindre un certain niveau de chiffre d'affaires et à être un leader européen du marché des SIRH. Mais si le projet et la vision d'HR Conseil se sont pas inspirants, au sens où l'entend Jean-François Zobrist, quel est le leadership adopté par les co-fondateurs qui rend ce modèle d'entreprise libérée engageant ?

Daniel Goleman¹⁰ théorise 6 styles de leadership : le leadership directif, chef de file, visionnaire, collaboratif, participatif et coach. Cette étude sur les styles de leadership nous aidera à analyser à quel leadership les co-fondateurs d'HR Conseil correspondent. Les styles directif (coercitif), fondé sur l'autorité et les directives données aux collaborateurs, chef de file (*pacesetting*), montrant l'exemple à suivre en se posant en modèle et donnant une vision d'ensemble plus que les objectifs à suivre précisément, et collaboratif (*affiliative*), cherchant la cohésion, l'harmonie et l'expertise, nous semblent trop éloignés des co-fondateurs. Nous les excluons de l'analyse.

Nous retiendrons plutôt les styles suivant pour analyser le style de leadership des co-fondateurs :

- Le leader visionnaire (*authoritative*) confère une vision et une idéologie aux collaborateurs, mais laissant aux managers le soin de fixer les jalons pour y parvenir.
- Le leader participatif (*democratic*) prône l'intelligence collective et compte sur les prises d'initiative de ses collaborateurs.
- Le leader coach vise l'autonomie des collaborateurs et la performance, grâce au développement des compétences. Il doit cultiver l'intelligence collective tout en ne négligeant pas ses propres objectifs.

Il apparaît que les co-fondateurs donnent une vision générale de la croissance à atteindre sans en fixer les jalons. Si leur style de leadership semble assez visionnaire et participatif, c'est bien plus à la figure de coach qu'il fait penser : les co-fondateurs veulent avoir des consultants investis, autonomes et prompts à prendre des initiatives, en comptant sur l'intelligence collective, afin de se concentrer, pour leur part, sur la partie commerciale et les rachats.

La direction, fidèle au style de leadership coach, met un point d'honneur à garantir la Qualité de Vie au Travail. La DRH lorsque je l'ai interrogée a d'ailleurs dit :

Arrivé un moment, tu restes dans une entreprise dans laquelle tu te sens bien plutôt que dans une entreprise dans laquelle tu gagnes un bon salaire. Je suis tous les jours au boulot. Pour 5000 ou 1000€ de plus ça ne changera pas ma vie. Les consultants restent chez HR Conseil parce que le projet les intéressent et qu'ils aiment la boîte.

¹⁰ GOLEMAN, Daniel. "Leadership that gets results", Harvard business review, march–avril 2000

Avoir des consultants investis et satisfaits de leur Qualité de Vie au Travail permettra d'avoir une meilleure performance au travail, en favorisant l'épanouissement des collaborateurs. Ce faisant, la liberté et l'autonomie des consultants comptent beaucoup et la structure doit être flexible pour permettre aux consultants de s'y épanouir. L'interview de la chargée de recrutement en atteste :

Il y a beaucoup de flexibilité au sein de cette entreprise agile. Que la flexibilité elle va dans les deux sens. Qu'on laisse aux collaborateurs la main de prendre des initiatives, d'être innovant, d'être créatif. C'est à lui de proposer des idées, de ne pas se limiter à son poste et que nous on l'accompagnera encore plus d'un point de vue RH pour pouvoir atteindre ses aspirations professionnelles.

En laissant les consultants libres et autonomes, les co-fondateurs se reposent sur l'intelligence collective¹¹ pour atteindre les objectifs chiffrés au sein de chaque *Business Unit*. Les managers ont un rôle crucial à jouer au sein de HR Conseil et les co-fondateurs comptent sur eux pour fixer les jalons permettant d'atteindre la vision, tout comme le leader visionnaire de Goleman.

Comme le montre Isaac Getz, les leaders des entreprises libérées prônent une vision à long terme, ont confiance dans le potentiel des collaborateurs¹² et valorisent les prises d'initiatives. Ils croient en l'intelligence de chaque personne et en leur capacité à trouver une solution aux problèmes. Le leader inspirant est à l'écoute et cherche le meilleur de chacun en interaction avec les uns et les autres. Ici, les co-fondateurs sont moins axés sur la vision du projet d'entreprise que sur les prises d'initiatives, la liberté et l'autonomie des collaborateurs, ainsi que sur l'intelligence collective.

*

2. Le mythe de deux entrepreneurs charismatiques

Un leader libérateur va inspirer sa vision de l'entreprise, le *why*. Il va maintenir le cadre et laisser les personnes s'auto-gérer, s'auto-animer, tout en laissant les salariés se développer. Par exemple, Jean-François Zobrist, leader libérateur de FAVI, tout en étant un personnage très charismatique, permet le développement de ses salariés en répondant au *why*.

Au-delà de leur leadership, le charisme des co-fondateurs impacte et modèle le cabinet à leur image, au point qu'ils font l'objet d'un véritable « mythe », au sens barthésien du terme. Leur personnalité conditionne l'efficacité de la gestion de l'entreprise. Mais est-ce qu'avoir deux fondateurs charismatiques est compatible avec une entreprise libérée ? Comment les co-fondateurs se sont-ils répartis les rôles pour diriger le cabinet ? En quoi revisitent-ils la figure du leader de l'entreprise libérée ?

¹¹ CHAPELLE Gauthier, MARSAN Christine, SIMON Marine, LAVENS Jérôme, SAINT GIRONS Sybille, GÉRARD Thomas Emmanuel, JULIEN Éric. *L'intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain*, Editions Yves Michel, 2014

¹² GETZ, Isaac ; CARNEY, Brian M. *Liberté & Cie*, Paris, Flammarion, 2009, pp.445-446

L'un des premiers rôles des co-fondateurs est de simplifier la communication entre les consultants et la direction, par l'intermédiaire d'une hiérarchie aplatie. Ils entretiennent la proximité auprès des consultants par le tutoiement et leur présence physique dans les locaux du siège. C'est ce que la chargée de recrutement rappelle :

Il y a très peu de strates entre des associés, des directeurs associés, des collaborateurs, ce qui favorise vraiment une proximité. Qu'il y a un bon contact. Que les associés connaissent les prénoms des collaborateurs, les tutoient, qu'il y a une vraie proximité.

Les co-fondateurs connaissent les consultants, sont accessibles et ouverts à la discussion, ce qui n'est pas évident dans un groupe de cette taille où la direction est souvent placée dans une tour d'ivoire.

Les co-fondateurs sont très accessibles, vous pouvez les croiser dans les couloirs et parler directement avec eux.

D'un point de vue interne, leur proximité et leur sympathie les rendent accessibles. L'un des co-fondateurs a même bien voulu se prêter au jeu de l'interview pour mon mémoire, en accordant 30 minutes de son précieux temps à une alternante. Les co-fondateurs sont mentionnés très fréquemment par les consultants, au détour de conversations sur les missions en cours, la vie du cabinet, le séminaire annuel... Ils font partie intégrante de l'univers des consultants au sein du cabinet.

D'un point de vue externe, ce sont des hommes d'affaires qui connaissent leurs clients et le métier des RH et des SIRH. Ils sont capables d'épauler leurs directeurs associés et leurs consultants en cas de problèmes. Ainsi, ils correspondent bien au profil des leaders libérateurs, qui, sans décider de tout, sont capables d'arbitrer les décisions difficiles.

La culture du cabinet est très imprégnée de la personnalité des co-fondateurs. Leurs personnalités sont différentes et complémentaires. Pour le déterminer, ils se sont référés au Disc d'Insights :

[Le Disc d'Insights] caractérise les gens en 4 couleurs. Tu as les dominants, les rouges. Tu as les jaunes, les influents. Tu as les bleus, les conformistes. Et tu as les verts, tournés vers les autres. Et tout le monde a en général deux couleurs. Certains peuvent en avoir 3 et certains peuvent en avoir 4. Et tu as des couleurs qui s'opposent. Les bleus et les verts s'opposent aux rouges et aux jaunes. [...] Voilà et l'un des facteurs clés de succès c'est que [l'autre co-fondateur], il est vert et bleu, et moi je suis rouge et jaune.

Suite à une volonté d'étudier le top management au sein du cabinet, les co-fondateurs ont pu caractériser leurs personnalités et se rendre compte que leur complémentarité était une force pour HR Conseil.

Le Disc d'Insights est une matrice à 4 couleurs rassemblant 4 traits de caractères : influenceur (*influence*), dominant (*dominance*), conformiste (*compliance*) et stable (*steadiness*). Si nous trouvons cette matrice réductrice du fait de sa simplicité et de son côté ludique (mots-clés, couleurs chaudes et froides...), elle révèle de vraies tendances chez les co-fondateurs. Leurs collaborateurs directs s'accordent sur le fait que les dirigeants correspondent à leurs « couleurs ».

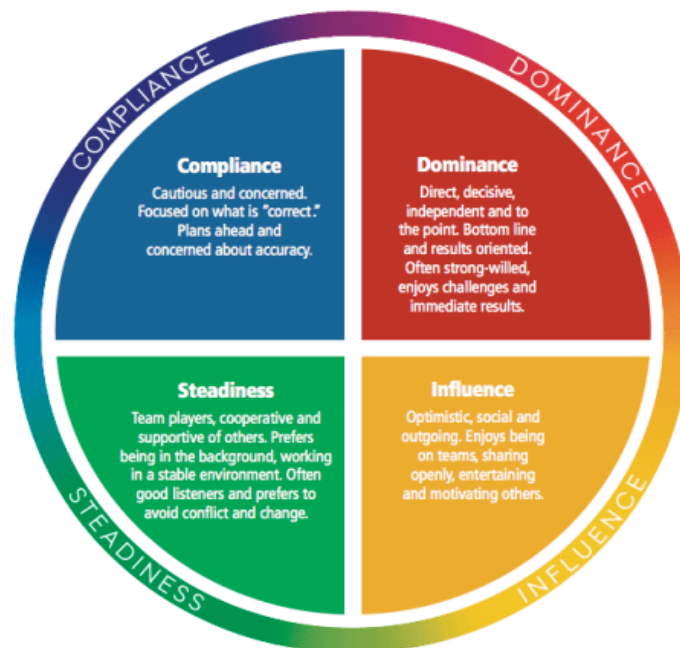


Figure 2 Le Disc d'Insights¹³

Le premier co-fondateur, rouge et jaune, dominant et influent, a le contact facile, il est ouvert et aime être au contact des gens. Il est aussi direct, voire directif, et fourmille d'idées de processus internes innovants. Fidèle à ses couleurs du Disc d'Insights, le premier co-fondateur « monte vite dans ses tours » et « prend les choses très à cœur », comme « HR Conseil est un peu son bébé » d'après une collaboratrice. Le second est plus prudent et constant. Il apparaît plus comme « un stratège réfléchi », étant moins au contact direct des consultants. Cette complémentarité à la tête du cabinet fait partie intégrante du succès d'HR Conseil aujourd'hui.

L'un des avantages à avoir deux fortes personnalités très différentes à la direction est que les consultants peuvent avoir plus d'affinités avec l'un des deux et avoir ainsi un interlocuteur privilégié. Malgré cela, par volonté de transparence, les co-fondateurs ont toujours conservé le même bureau afin de maintenir un même niveau d'information et de cohésion. C'est l'une des valeurs des co-fondateurs :

L'une des valeurs, on a toujours eu le même bureau. Donc ça t'évite la politique, ça t'évite le mec qui veut bavarder sur moi auprès de [l'autre co-fondateur], il ne peut pas, on a le même bureau, il sait. Et du coup, pareil quand tu as deux personnes dans le même bureau, [l'autre co-fondateur] entend tout, j'entends tout.

Cette direction bicéphale apparaît comme un tandem solide, où chacun est au courant des affaires de l'autre, afin de pouvoir prendre les décisions de la meilleure manière possible, en ayant toutes les cartes en main.

¹³ TTI SUCCESS INSIGHTS France, « L'outil DISC. L'évaluation du comportement », in L'outil DISC – TTI SUCCESS INSIGHTS, <https://www.ttisuccessinsights.fr/outils/comportement-disc/>, consulté le 27 juillet 2018

Cette cohésion au sein du duo, et les personnalités fortes des co-fondateurs, font l'objet d'un mythe au sein du cabinet. Dès l'entretien de recrutement, le mythe est créé. Les co-fondateurs sont accessibles, connaissent tous les consultants et il n'est pas rare de les croiser dans les couloirs et de parler avec eux. Dans les conversations informelles, on parle de leur sympathie, de leurs personnalités... On admire la création d'une entreprise qui dégage tant de profits par deux « copains ». Il existe une vraie curiosité face à cette réussite, comme ce consultant qui me disait, lorsque je lui ai annoncé que j'allais interviewer l'un des co-fondateurs :

Même pour toi personnellement, ce serait dingue de savoir comment ils ont monté une entreprise et réussi. Pose-leur la question de la création.

Les co-fondateurs font véritablement l'objet d'une admiration sincère, un peu mythifiée. Les photos officielles du site internet vont dans ce sens.

Les portraits, tirés des Studios d'Harcourt, nous ramènent au texte de Roland Barthes « L'acteur d'Harcourt »¹⁴ consacré à la photographie des acteurs de théâtre et de cinéma par les célèbres studios de photographie. Barthes explore la déification des sujets de la photo :

La face de l'acteur semble rejoindre sa demeure céleste dans une ascension sans hâte et sans muscles, au contraire de l'humanité spectatrice qui, appartenant à une classe zoologique différente.

Barthes exprime par-là la nature évidemment différente du sujet d'Harcourt par rapport au commun des mortels. Cette impression crée un clivage évident. Les sujets sont « réduits à un visage, à des épaules, à des cheveux ». Pour Barthes, tronquer les membres revient à supprimer ce qui fait du sujet un homme, marcher étant une activité *mythologiquement* triviale. La photographie élève le sujet à des êtres supérieurs.

Quelles impressions ces photographies, de surcroît excessivement chères (900€ par séance), sont-elles censées véhiculer pour les usagers du site internet officiel d'HR Conseil ? S'agit-il d'une tentative de montrer leur réussite ?

Quoiqu'il en soit ces portraits véhiculent une image mythique, au sens barthésien du terme, et d'inaccessibilité certaine. Les co-fondateurs et associés incarnent ainsi une direction au-dessus du commun des mortels, les consultants comme les directeurs associés ne possédant pas de photos professionnelles officielles. Ces photos contrastent avec la simplicité et la proximité que leur reconnaissent leurs collaborateurs directs.

¹⁴ BARTHES, Roland. *Mythologies*. « L'acteur d'Harcourt ». Editions du Seuil, 1957, p. 23-26.



Figure 3 Les co-fondateurs photographiés par les studios d'Harcourt¹⁵

Les co-fondateurs, mythifiés, duo inséparable, insufflent leurs idées et leurs valeurs au sein du cabinet, à leurs plus proches collaborateurs comme aux consultants nouvellement arrivés. Férés d'adages, le co-fondateur que j'ai eu la chance d'interviewer m'a expliqué sa philosophie à travers des phrases générales et réfléchies, tel un sage :

Rien n'est permanent dans la vie, sauf le changement.

Celui qui s'énerve 5 minutes, perds 5 minutes de bonheur.

La vie est un CDD.

Ce n'est pas parce que tu as raison que j'ai tort.

Ces phrases générales ne sont pas sans rappeler les maximes prononcées par les grands hommes et influenceurs, que le commun des mortels peut se réapproprier lorsqu'il y retrouve une consonnance personnelle. En tant que personnalité incontournable de l'entreprise, le co-fondateur injecte un mode de fonctionnement, bouge les process, impulse sa manière de voir le monde, de faire les choses, et les salariés vont se positionner par rapport à sa vision.

Malgré cette figure de sages, ou encore d'individus déifiés par la photographie, les co-fondateurs s'apparentent à des gens normaux, voire un peu « paumés », ou encore « ahuris », selon certains verbatims recueillis.

Ces « présidents normaux » sont tout de même à la tête d'un cabinet pesant plusieurs millions d'euros dans le secteur des SIRH. Les co-fondateurs sont ainsi des figures de référence très forte au sein de l'entreprise : leurs qualités, leurs défauts, leur proximité et leur simplicité revendiquent à eux seuls l'appartenance au modèle de l'entreprise libérée.

¹⁵ Annexe 2, 1.

Ces figures de référence ne sont pas pour autant représentatives de l'autorité et des directives, car, comme nous l'avons montré, leur leadership a tendance à laisser les consultants co-construire entre eux en toute liberté. Cette vision du dirigeant d'entreprise s'accorde avec la culture des générations nouvelles¹⁶ : le chef n'incarne plus forcément l'autorité suprême et l'entreprise doit s'apparenter à une démocratie à laquelle chacun est libre de donner sa voix. L'arrivée des générations Y et Z sur le marché du travail a inauguré un changement de leadership. Selon des études sur le sujet, la génération Y serait en effet plus revêche à l'autorité et refuserait souvent le management directif¹⁷. Ces nouvelles générations seraient plus sensibles à un leader inspirant, créant les conditions nécessaires pour faire un travail de bonne qualité et la possibilité d'interagir selon l'intelligence collective.

Vineet Nayar, ancien président de HCL Technologies, pense que nous avons affaire à un problème de génération, exigeant moins d'autorité et plus de collaboration. Si le rapport avec les jeunes a changé, alors la structure pyramidale des entreprises est devenue étouffante pour la génération Y. Les entreprises doivent évoluer pour s'adapter aux générations Y et pas l'inverse. C'est pourquoi dans la Silicon Valley, nous trouvons des cultures d'entreprise plus collaboratives au sein de structures ouvertes.

En adoptant un leadership visionnaire, participatif et coach, les co-fondateurs permettent l'adoption d'une hiérarchie aplatie et d'un modèle ouvert pour les nouvelles générations. En faisant confiance à leurs consultants, ils favorisent leur autonomie et leur responsabilisation. Parallèlement à ce leadership, le charisme dont les co-fondateurs font preuve insuffle des valeurs aux consultants et imprègne les process du cabinet, comme au sein des entreprises libérées.

*

¹⁶ PAUGET, Bertrand. « L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? », *Pratiques et Organisation des Soins* 2012/1 (Vol. 43), p. 25-33.

¹⁷ MEISSONNIER, Martin, réal. *Le bonheur au travail* [DVD]. Productions Campagne Première et ARTE, Coproduction Lux Fugit Films et la RTBF, 2015. DVD, VOD, 52 min.

B - La promesse d'un cabinet de conseil agile : une structure qui permet une hiérarchie aplatie et une prise de décision rapide

1. L'organisation d'un cabinet agile : une adhocratie d'exploitation ou une organisation missionnaire ?

Se revendiquer du modèle de l'entreprise libérée implique de grandes tendances dans la structure : une hiérarchie aplatie, des cercles de décisions entre salariés, chefs et syndicats, une répartition du travail par petites équipes autonomes... Les exemples de réussite de l'application du modèle de l'entreprise libérée concernent principalement des entreprises du secteur industriel : chez Harley-Davidson avec Rich Teerling, chez FAVI avec Jean-François Zobrist... Une fois l'organisation optimisée, les résultats financiers sont exceptionnels. FAVI a enregistré une hausse de 12% des ventes la première année. La qualité des produits augmente, tout comme les salaires, bonus et retraites¹⁸. Mais si ces réussites sont valables dans le secteur industriel, quelles conclusions peut-on tirer de l'application du modèle dans une société de service ?

Les promesses faites par la direction d'HR Conseil, dit cabinet agile, renvoient au modèle de l'entreprise libérée. Nous avons étudié l'une des conditions principales de réussite de l'application du modèle : le leadership inspirant des dirigeants. Il nous faut à présent examiner la structure du cabinet à la lumière de l'organisation d'une entreprise libérée. Avant tout, en tant que modèle censé favoriser une idéologie inspirante à laquelle de petites unités de travail autonomes et organisées adhèrent, les entreprises libérées relèvent de l'adhocratie et de l'organisation missionnaire, selon la typologie de Mintzberg¹⁹.

L'adhocratie est une structure peu formalisée. Les salariés sont formés par groupes multidisciplinaires et polyvalents, fonctionnant sur l'ajustement mutuel et l'intelligence collective. Le fonctionnement est décentralisé et tourné vers les clients. Soutenues par une vision forte et un leader inspirant, les entreprises libérées s'apparentent également à l'organisation missionnaire, tel Apple du temps de Steve Jobs qui mettait en avant le « *Think different* »²⁰. Ce faisant, Apple préconise son *why*²¹, selon Simon Sinek, et inspire sa vision aux potentiels clients. Les entreprises libérées, comme FAVI et son leader Jean-François Zobrist, mettent en avant ce *why* pour attirer et fidéliser, clients comme collaborateurs.

Si l'on se base sur les travaux de Mintzberg, HR Conseil serait une adhocratie d'exploitation, c'est-à-dire que, comme toutes les sociétés de service, elle travaille pour ses clients. L'organisation est flexible, adaptable selon les besoins et les contraintes des tâches à accomplir.

Plus précisément, la structure d'HR Conseil est un conglomérat de 18 sociétés (Annexe 2, 4. Figure 11.), dont l'accompagnement du changement à la fusion a été négligé, au point que l'un des cofondateurs parle de « choc des cultures ». Le cabinet fonctionne par Business Unit correspondant à un

¹⁸ MEISSONNIER, Martin, réal. *Le bonheur au travail* [DVD]. Productions Campagne Première et ARTE, Coproduction Lux Fugit Films et la RTBF, 2015. DVD, VOD, 52 min

¹⁹ MINTZBERG, Henry. *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Références, 1982

²⁰ GALLO, Carmine. *The Innovation Secrets of Steve Jobs*, Hardcover, 2010

²¹ SINEK, Simon. "Start With Why", TED Talk, 2009 https://www.youtube.com/watch?v=u4ZojKF_VuA

éditeur avec ses clients et ses missions associés. Certaines sociétés rachetées ont permis la création d'une BU à part entière, en apportant la connaissance et les ressources nécessaires sur un éditeur en particulier. Les BU semblent peu communiquer entre elles, ce qui ne permet pas l'ajustement mutuel des projets. Elles sont soumises également aux aléas du marché et de la demande, certains éditeurs étant plus en vogue que d'autres à certaines périodes. Le *staffing* varie tout comme le chiffre d'affaires des BU, qui peut exploser comme baisser significativement selon la période de l'année et les besoins des clients.

La vision du cabinet étant de faire le plus de chiffre d'affaires possible dans le domaine des RH et SIRH, cela peut conduire les BU à empiéter les unes sur les autres. Pour un même appel d'offre, deux BU d'HR Conseil peuvent se présenter, comme elles ne travaillent pas en lien avec les mêmes éditeurs. Ces problèmes de concurrence prouvent le manque de coordination au sein de la structure, comme le souligne une chef de projet :

Ici, le but c'est quoi ? C'est d'implanter du SIRH ? Ok, mais moi ce qui m'intéresse tu vois, c'est d'implanter Talentsoft. Et c'est hyper compliqué parce qu'on est dans la même boîte mais on est tous concurrents les uns des autres quoi. Il y a du SAP, du Workday, du Talentsoft... Il y a tout quoi. Tu vois, c'est hyper bizarre on ne peut pas avancer dans le même sens. Ta réussite elle passe nécessairement par le biais de l'échec de l'autre.

En promouvant les offres de plusieurs éditeurs, HR Conseil morcelle la vision des co-fondateurs de « grossir ensemble » : chaque BU entre en compétition les unes avec les autres. Néanmoins, aucun esprit de compétition n'est ressenti dans le cabinet, si ce n'est quelques blagues et allusions échangées entre les directeurs ou managers de BU.

L'agilité du cabinet semble donc se situer au niveau de la Business Unit, plutôt que dans la structure globale où aucune vision claire n'est mise en avant, contrairement aux entreprises libérées qui sont un ensemble holistique porté par une idée commune. L'agilité d'HR Conseil se doit à cette organisation en BU, sortes de mini-cabinets de conseil dans le cabinet, spécialistes de leurs outils et de leurs éditeurs, avec leurs équipes et clients associés.

Cette impression de fonctionnement par Business Unit, plutôt que comme une structure globale, est renforcée par l'absence d'un organigramme clair reprenant les noms, prénoms, poste et position dans l'entreprise. L'organisation générale est pourtant présentée aux nouveaux arrivants de manière assez claire :

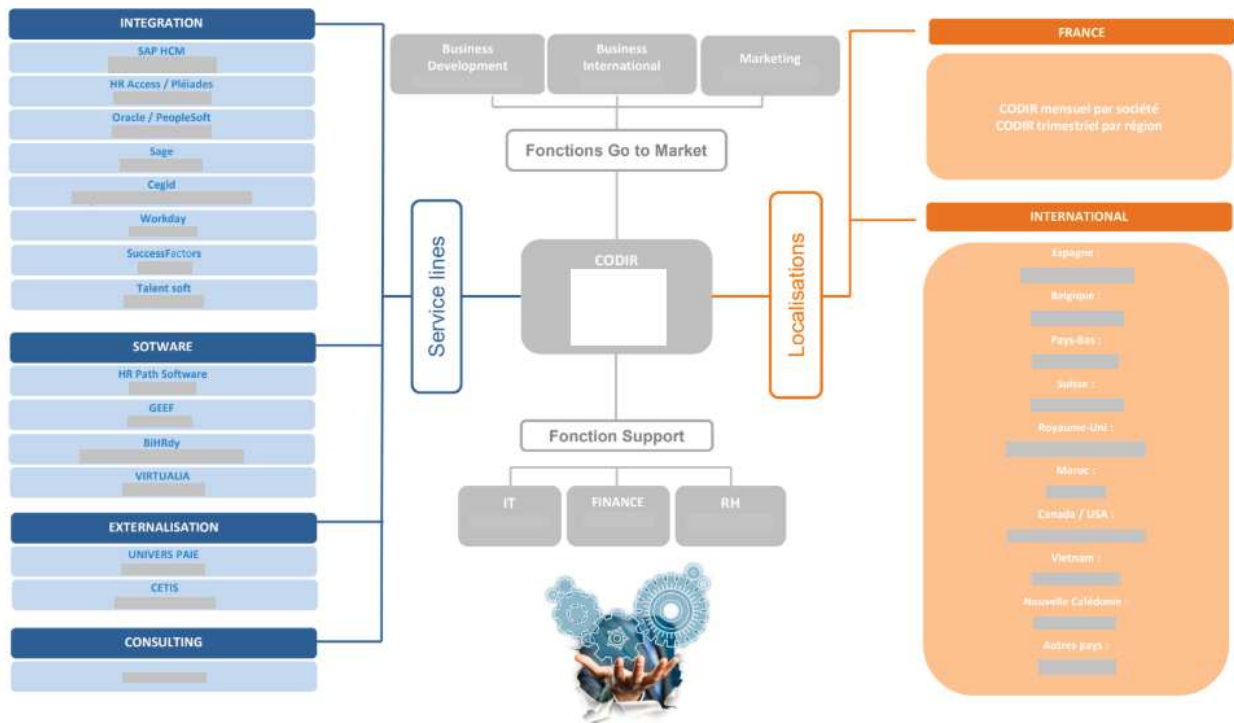


Figure 4 Présentation RH aux nouveaux arrivants²²

Aucun organigramme plus détaillé que celui-ci n'existe. Nous retrouvons dans ce graphe la direction et les fonctions support en gris ; la répartition des Business Unit selon les 4 grands métiers d'HR Conseil en bleu et la structure à l'international en orange. Les noms des responsables de chaque Business Unit sont mentionnés, mais pas les effectifs des équipes ni leur composition.

Certes, l'organisation est plate dans le sens où elle se développe par éditeur, par métier, et non suivant des strates hiérarchiques très strictes. Dans ce sens, elle pourrait correspondre à ce que l'on attend d'une entreprise libérée. Mais si une entreprise libérée est une organisation adhocratique et missionnaire, forte de sa culture et l'insufflant au sein de toutes les strates de l'entreprise, HR Conseil semble y faire défaut. Le cabinet de conseil n'insuffle pas de vision, de *why*, autre que celui de grossir, organiquement et par rachats successifs. L'objectif est avant tout commercial, ce qui pousse les BU à entrer en concurrence auprès des clients potentiels tout en conduisant au manque de coordination entre les différentes équipes du cabinet.

*

²² Annexe 2, 4, Figure 13.

2. Une structure promettant la proximité et la rapidité d'exécution grâce à une hiérarchie aplatie

En plus de sa structure organisationnelle par éditeur ou cœur de métier, HR Conseil se présente comme un cabinet « agile » sur son site internet et une « entreprise libérée » lors des entretiens de recrutement. Mais qu'est-ce qu'un cabinet de conseil qui se dit « agile » ? Ou qui se revendique de l'entreprise libérée ?

L'agilité, selon HR Conseil, semble se trouver au niveau de la prise de décision, de la proximité et de la hiérarchie aplatie. Dès le site internet, HR Conseil revendique sa hiérarchie aplatie qui dote le cabinet d'une « grande proximité dans les échanges et la communication » et qui « favorise une ambiance conviviale » (Annexe 2, 2.)

Ensuite, le cabinet est présenté de vive voix aux candidats par la chargée de recrutement. Ayant moi-même participé côté candidat à un entretien de recrutement, j'ai vu de quelle façon m'était présenté le cabinet. L'interview de la chargée de recrutement m'a permis de retranscrire dans le détail cette présentation. En premier lieu, l'accent est mis sur les strates hiérarchiques réduites ou « hiérarchie aplatie ». L'absence de hiérarchie très marquée faciliterait les échanges informels et la proximité entre consultants et directeurs associés, associés et co-fondateurs :

Le premier point qui va nous caractériser c'est vraiment les strates hiérarchiques très réduites. Il y a très peu de strates entre des associés, des directeurs associés, des collaborateurs, ce qui favorise vraiment une proximité. Qu'il y a un bon contact. Que les associés connaissent les prénoms des collaborateurs, les tutoient, qu'il y a une vraie proximité, qu'il y a une vraie possibilité d'avoir accès à l'information, d'être au courant de la stratégie, des chiffres du groupe.

Après cette proximité, argument apprécié tout particulièrement au sein d'un cabinet de conseil, dont le secteur est connu pour ses liens distendus du siège avec les consultants en mission, la flexibilité de la structure et de ses processus internes est mentionnée :

Il y a beaucoup de flexibilité au sein de cette entreprise agile. Que la flexibilité elle va dans les deux sens. Qu'on laisse aux collaborateurs la main de prendre des initiatives, d'être innovant, d'être créatif. C'est à lui de proposer des idées, de ne pas se limiter à son poste et que nous on l'accompagnera encore plus d'un point de vue RH pour pouvoir atteindre ses aspirations professionnelles.

Si la structure est flexible et agile, le consultant est responsable de ses missions. S'il ne souhaite pas se limiter à son poste, il faudra qu'il prenne des initiatives et se fasse entendre par les Ressources Humaines pour bénéficier de leur accompagnement dans sa gestion de carrière.

Ensuite, condition *sine qua non* de l'entreprise libérée, la transparence de la communication est rappelée :

Un autre point de l'entreprise agile pour nous c'est la transparence sur la communication. Il n'y a pas un consultant aujourd'hui au sein du groupe qui ne soit pas informé, ou tenu au

courant, de la stratégie du groupe, des succès, des chiffres, de la bonne santé financière du groupe.

Pour que tous les collaborateurs d'une entreprise libérée aillent dans le même sens et se sentent portés par la vision, la communication est cruciale. Le partage d'information doit s'effectuer à toutes les strates de l'entreprise pour assurer le même niveau d'information pour tous.

Finalement, la flexibilité de l'organisation est montrée au travers de l'accompagnement des consultants dans leurs mobilités géographiques et professionnelles, ainsi que dans leur parcours de carrière. HR Conseil met l'accent sur l'accompagnement du consultant au quotidien grâce à un système de relai entre manager opérationnel, People Manager, ayant un rôle plus administratif, et RH, assurant le suivi et la bonne intégration du consultant au sein de la structure :

Chez HR Conseil, l'accompagnement est triple. Tu as un chef de projet sur un projet donné qui manage le consultant opérationnellement au quotidien. Seulement, le consultant change de projet donc il est amené à changer de chef de projet. Pour assurer une stabilité managériale, on a créé des fonctions People Manager, qui sont des managers de proximité, qui n'ont pas plus de 5 personnes sous leur responsabilité. Ce qui fait qu'il y a vraiment un management de proximité. Et pour terminer, ce qui fait vraiment la différence entre HR Conseil et un autre cabinet de conseil, c'est notre capacité à intégrer le consultant et surtout à l'accompagner d'un point de vue RH. Le rattachement est triple finalement. Le consultant a aussi un RH qui lui est rattaché et attribué. Le RH c'est quelqu'un qui a un rôle stratégique dans le groupe. Il l'accueille dès le premier jour, il veille à sa bonne intégration.

L'entretien de recrutement promet des conditions de travail collectif favorisées par la transparence de la communication et la proximité, résultant d'une hiérarchie plate, propre aux entreprises libérées. Si le mode de travail par équipe est passé sous silence au profit de l'insertion dans un ensemble global, le cabinet semble correspondre à la promesse de l'entreprise libérée.

Lors de l'arrivée du nouveau consultant, ces points sont d'ailleurs rappelés par le RH auquel il est rattaché : la hiérarchie aplatie, la proximité au sein de petites équipes, l'autonomie, la confiance et l'esprit d'initiative, sur fond d'une culture d'entreprise forte.

Après avoir introduit l'historique, l'implémentation géographique et les chiffres clés d'HR Conseil, le document de présentation RH rappelle les valeurs du cabinet, qui ressemblent à une définition de l'entreprise libérée :

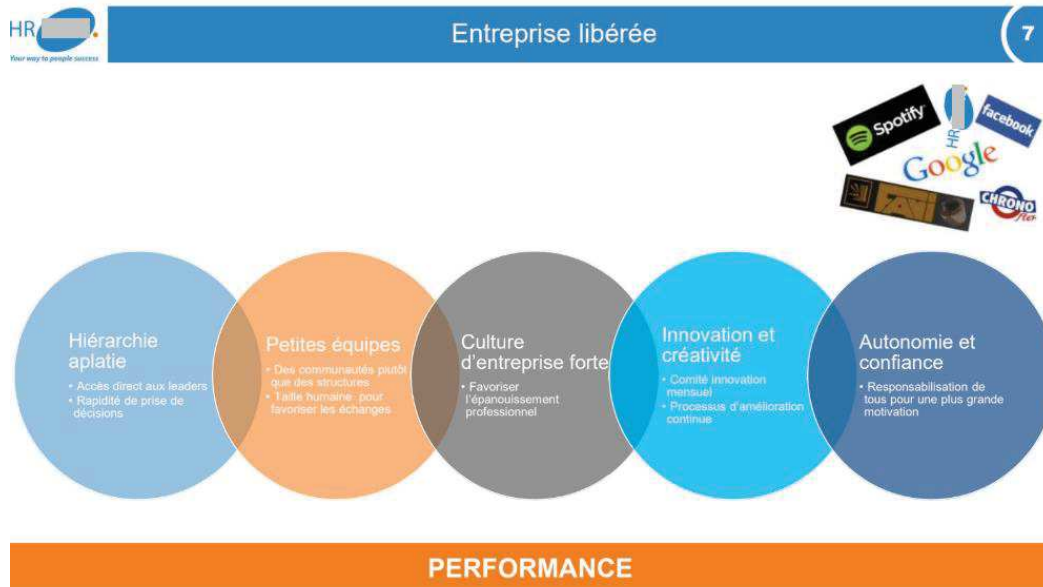


Figure 5 Présentation de l'entreprise libérée aux nouveaux arrivants²³

La hiérarchie aplatie est mentionnée en premier lieu suivie de l'atout des petites équipes, de la culture d'entreprise forte, de l'innovation, de l'autonomie et de la confiance. Les logos d'entreprises à succès, connues pour partager ces valeurs, sont également mis en évidence en haut à droite de la page. Google est réputé pour sa marque employeur, FAVI pour être le chantre de l'entreprise libérée. HR Conseil, en plaçant son logo au centre de ces firmes, s'insère symboliquement dans la réussite du modèle. Surligné en orange, la vision du cabinet est placée comme leitmotiv de la présentation : « PERFORMANCE ».

HR Conseil se présente comme une entreprise libérée et semble remplir les caractéristiques du modèle : flexibilité, transparence de la communication, autonomie, prise d'initiative...

Néanmoins, l'argument principal à l'adoption du modèle de l'entreprise libérée est la motivation des salariés. Isaac Getz dit que les salariés aspirent à trouver du sens dans leur travail. Pour ce faire, il faut que les salariés soient en situation d'être acteurs de leur carrière professionnelle. En responsabilisant les salariés, ces derniers trouveront eux-mêmes leur source de motivation au travail.

Aussi, même si HR Conseil semble remplir ses promesses d'agilité, de rapidité et de proximité, sans toutefois faire preuve d'une vision très forte, le groupe motive-t-il ses collaborateurs grâce à son modèle organisationnel ?

*

²³ Annexe 2, 4, Figure 9.

C - Les consultants sont autonomes et libres de prendre des initiatives

1. Une autonomie idéale pour le métier de consultant : une liberté et des prises d'initiatives contrebalancées par le rythme imposé par le métier de consultant

Le métier de consultant, fonction itinérante par définition aux missions variées et à la charge de travail conséquente, exige autant d'autonomie que de flexibilité. Le contrôle du travail effectué étant difficile à suivre par les managers, ces derniers ont intérêt à faire confiance aux consultants et à les responsabiliser avant de les laisser autonomes dans leurs missions. Le modèle de l'entreprise libérée adopté par HR Conseil favorise cette liberté, en ce qu'il compte sur les consultants pour prendre les meilleures décisions possibles pour les clients et le cabinet, tout en assurant la réussite de la mission et la satisfaction client.

D'une part, les strates hiérarchiques aplaties facilitent la communication et la rapidité des échanges. Une certaine flexibilité en découle, passant par des détails pratiques, tels les horaires de travail. Ces facteurs sont déterminants pour l'autonomie accordée aux consultants :

La flexibilité ça passe par des petites choses du quotidien, le côté pratico-pratique. Donc concrètement, si un jour, il a besoin de partir à 4h parce qu'il a un impératif personnel, on ne sera pas là pour lui taper sur les doigts. Par contre, le jour où on a un impératif client, qu'on a de gros projets et qu'on a besoin de quelqu'un qui soit totalement disponible, là forcément on attendra de la personne qu'elle soit aussi flexible.

Les horaires sont modulables en fonction des contraintes du consultant. Tant que le client est satisfait, le consultant est libre de s'organiser comme il l'entend, au niveau des rendez-vous client, du télétravail, des vacances... Cette liberté qui leur est accordée repose sur la confiance et le rapport donnant-donnant : si le cabinet accepte d'être flexible avec le consultant, ce dernier devra faire preuve de souplesse en retour, notamment pour satisfaire le client, priorité du cabinet.

D'autre part, l'absence d'outils de *reporting*, autre que SAP permettant la facturation au client, prouve l'autonomie laissée aux consultants :

Quand j'étais commercial on avait un outil de reporting. Cet outil de reporting, soit tu en fais un truc ultra méchant, tu étais où vendredi à 15h et dans ce cas-là tu micromanages tout le monde et tu es méchant sur les chiffres. Soit au contraire c'est un outil d'enrichissement et en fait tu t'en fous de où il est ton commercial à 15h tant qu'il est dans les résultats, etc. HR Conseil rend autonome les gens par rapport à ça. La controverses c'est ce qu'on a dit c'est que c'est un peu freestyle.

En ne se concentrant que sur ce qui fonctionne, le cabinet a abandonné l'idée de contrôler précisément le travail de ses consultants. Le plus important reste la réussite de la mission et la satisfaction du client. La fonction de contrôle est laissée aux managers, maille hiérarchique très exploitée au sein du cabinet. Ces derniers se concentrent uniquement sur ce qui marche, tout en épaulant le consultant quand celui-ci lui remonte un problème (retard de production, difficultés avec la solution, l'éditeur ou le client...)

Face au manque de temps et de moyens en leur possession, ils font confiance aux consultants et les laissent libres et autonomes dans leurs prises de décision :

Je suis uniquement câblé sur ce qui marche et tout ce qui est d'ordre vraiment fonctionnel, je m'en fous tu vois, le home office, les horaires. Tous ces sujets-là m'indiffèrent complètement, moi ce qui m'intéresse c'est que ça marche, qu'on puisse se retrouver de temps en temps. Après ce que j'essaie de créer c'est de la valeur par rapport au client. Donc j'essaie le plus vite possible, en fonction du besoin, de mettre les gens face au client, de les engager, de les responsabiliser par rapport à un client, par rapport à un livrable.

Tant que la mission est accomplie, la direction et les managers, comme les consultants, sont satisfaits, peu importe les moyens mis en place pour parvenir au contentement du client. La liberté accordée au consultant favorise la prise d'initiatives et de décisions, et *a fortiori* la créativité. La direction compte sur l'autonomie des consultants pour satisfaire le client.

Si la direction met en avant cette liberté et cette flexibilité, elles restent relatives selon les managers. Certains se « *fichent* » des horaires, mais d'autres peuvent se montrer plus pointilleux et attachés à la présence physique dans les locaux. Ces derniers sont néanmoins minoritaires du fait précisément du métier de consultant en lui-même, qui implique une grande mobilité et des contraintes d'organisation. Bien que la direction et le management semblent favoriser l'autonomie des consultants et leur prise d'initiatives, est-ce que les salariés sont dans une logique de se sentir libre de ce qu'ils font ?

A ce sujet, Isaac Getz développe une anecdote révélatrice dans *Liberté & Cie*. Il fait le parallèle entre des macaques souhaitant s'emparer d'une banane et des collaborateurs n'osant pas prendre des initiatives. L'expérience raconte qu'un macaque est placé dans une cage au plafond de laquelle est accrochée une banane. A chaque fois qu'il essaie d'attraper la banane, le macaque reçoit un jet d'eau froide, ce qui le pousse à associer le souhait de s'emparer d'une banane à une expérience déplaisante. Lorsqu'un deuxième macaque est introduit dans la cage et tente de s'emparer de la banane, le premier macaque le lui interdit par peur qu'il se prenne à son tour le jet d'eau froide. Il en est de même avec les autres macaques introduits dans la cage. Petit à petit, les premiers macaques sont sortis de la cage et de nouveaux singes y sont introduits. Lorsqu'un nouveau macaque tente de s'emparer de la banane, personne ne l'en empêche car ils ne savent même plus pourquoi il ne faut pas s'emparer de la banane, n'ayant jamais personnellement expérimenté le jet d'eau froide.

Cette histoire a pour but de montrer la difficulté d'initier le changement et de favoriser la prise d'initiatives de la part des collaborateurs. L'entreprise libérée doit favoriser ces prises d'initiatives, et ne pas associer la prise d'initiative à une sanction. HR Conseil, dans son organisation comme dans son management, semble effectivement favoriser ces prises d'initiatives dans le cadre de leurs missions.

Cependant, en interne, si les consultants peuvent en théorie proposer des process, dans la réalité, ce sont les collaborateurs les plus proches de la direction qui ont la possibilité de faire entendre leur voix. La chargée de recrutement, bénéficiant d'entretiens tous les lundis avec le co-fondateur pour faire le point sur les recrutements en cours et côtoyant la direction plus facilement qu'un consultant en mission, a ainsi pu proposer des séances d'ostéopathie gratuites pour les consultants au siège. Il semble donc que

les idées soient prises en compte chez HR Conseil, à partir du moment où les collaborateurs parviennent à se faire entendre. Dans les entreprises libérées, les idées des collaborateurs sont véritablement écoutées. Par exemple, un salarié de Harley-Davidson et sa créativité ont permis la création du club des fans de Harley qui se retrouvent ensemble le dimanche. Ces manifestations d'amateurs ont été un moyen idéal pour pérenniser la marque et son mythe et privilégier durablement la relation client.

Chez HR Conseil, les réunions trimestrielles ont pour vocation d'être des sortes d'agoras où les membres du cabinet peuvent s'exprimer, mais il s'agit avant tout de rencontres pour se tenir au courant des chiffres, des acquisitions et autres projets en cours. Il semble donc qu'il faille déjà se faire connaître en interne, afin de se faire entendre et que ses idées soient retenues.

L'organisation du cabinet se prête au métier de consultant qui suppose de l'autonomie, de la flexibilité et de la liberté d'exécution, mais se heurte à la limite du modèle de l'entreprise libérée censé favoriser la prise d'initiative individuelle de tous les collaborateurs, tant au sein de leurs missions qu'en interne, ce dont les consultants ne bénéficient pas tous équitablement.

*

2. La liberté des consultants est favorisée par l'absence de contrôle

Nous l'avons vu, une grande liberté est accordée aux consultants, qui sont responsabilisés et auxquels la direction fait confiance. Les procédures de régulation et les contrôles sont à la charge du consultant qui, du fait de son autonomie et de sa liberté au quotidien auprès de son client, est responsable de ses actions.

Un consultant me faisait remarquer : « *Quand tout marche bien auprès du client, ça va. Mais quand il y a une merde, tu la vois ta hiérarchie* ». Les mesures de contrôle sont tout de même existantes : elles arrivent lorsque le consultant ne peut pas assumer sa mission. Alors, les mesures se font radicales, en atteste le licenciement d'une manager en avril 2018, consultante senior, suite à trois avis clients négatifs. La question du contrôle hiérarchique continue de se poser quand il faut régler un litige avec un employé, même au sein d'une entreprise libérée. Chez FAVI²⁴, la régulation se fait au niveau de l'équipe. Il s'agit de discuter avec le salarié, de comprendre ce qui ne fonctionne pas, avant de prendre des mesures plus sévères. C'est la vision que porte le co-fondateur d'HR Conseil :

C'est les identifier et soit les coacher, si c'est possible, parce que tu peux être dans un down au niveau perso, et du coup au niveau de ton boulot ça va se ressentir et donc là il faut plutôt comprendre la personne et derrière de se dire « Bah voilà bon c'est un bon bougre mais là il vient de divorcer, ou il a un enfant qui est très malade (c'est que des cas concrets que je te prends), ou alors ses parents ont eu un accident de voiture », tu sais que le mec, pendant un an, il faut lui trouver un truc plutôt à la cool et être indulgent.

²⁴ MEISSONNIER, Martin, réal. *Le bonheur au travail* [DVD]. Productions Campagne Première et ARTE, Coproduction Lux Fugit Films et la RTBF, 2015. DVD, VOD, 52 min.

Il faut tenter de comprendre avant de sanctionner. Les efforts de compréhension se cristallisent à l'échelle de l'équipe. La régulation s'opère ensuite et l'intelligence collective permet de réguler le travail et ses difficultés d'organisation sans nécessairement faire appel à la hiérarchie. Cette procédure tacite est aussi favorisée par le fait que le manager, et *in extenso* les dirigeants, ne sont là qu'en support car ce sont les consultants qui détiennent la connaissance du client, de l'éditeur, de la solution et du contexte de la mission.

La régulation tacite au sein d'HR Conseil passe également par une autre instance, la participation. Tous les collaborateurs sont des associés et ont des parts cotées en bourses, ce qui responsabilise vis-à-vis des résultats et permet aussi l'absence de mesures concrètes de contrôle, autre que le remplissage de la feuille de temps sur SAP.

Pour aller plus loin dans cette dérégulation, la direction réfléchit même à un moyen de laisser les congés en libre accès :

Exemple aux US et au Canada, je te donne un exemple : il n'y a pas de compteur de vacances. Ils s'auto-régulent. Tout le monde prend ses vacances. Tu n'as plus de compteur. Quand t'es naze, tu prends tes vacances. [...] Après, j'ai réfléchi à mettre ce process en place, qui serait nouveau c'est-à-dire que tout le monde aurait un compteur. Personne ne le suit. Et tous les ans il est remis à zéro. Tous les ans, tu as à nouveau le truc qui s'auto-alimente et chacun se gère.

Avoir un compteur de congés payés en libre-service aujourd'hui en France rappelle l'anecdote des macaques²⁵ d'Isaac Getz, mentionnée plus haut. Les congés payés doivent être validés par les managers. Nous n'avons pas le droit de partir en congés sans cette validation, ce qui va à l'encontre de la volonté de l'entreprise libérée qui veut que les collaborateurs s'auto-gèrent en totale autonomie. Fidèle au principe de l'entreprise libérée, le co-fondateur cherche un moyen de libérer le cabinet de cette contrainte de validation de congés, afin d'alléger le process et de poursuivre ce travail de confiance accordée aux collaborateurs.

Dérégulation, liberté et autonomie caractérisent l'organisation d'HR Conseil aujourd'hui et l'ancre bien dans le modèle de l'entreprise libérée. La liberté accordée aux consultants passe par la confiance et la responsabilisation. Ce faisant, l'absence de contrôle favorise l'instauration de conditions de travail libérées où les prises d'autonomie et la créativité sont appréciées.

*

²⁵ GETZ, Isaac ; CARNEY, Brian M. *Liberté & Cie*, Paris, Flammarion, 2009

D – Ce qu’une consultante junior perçoit de la structure de l’entreprise : les promesses ont-elles été tenues ?

Les promesses faites lors de mon entretien de recrutement concernant l’autonomie, la confiance et les valeurs de l’entreprise libérée ont été tenues, parfois au détriment de l’encadrement du consultant junior en alternance.

Dès mon arrivée fin janvier 2018, après une semaine de formation en ligne sur le module Evaluation de Talentsoft, j’étais en charge de livrables pour les clients. Mon manager, et tuteur d’apprentissage, a sa « *limite produit* » comme il le reconnaît sans réserve. Une consultante sénior, ma People Manager, censée être plus opérationnelle, est arrivée à peine un mois plus tôt et ne connaît pas la solution Talentsoft.

De fait, je m’impose rapidement en experte de l’outil sur la partie Evaluation, mes collègues également certifiés étant tous *surstaffés*. Si les premières semaines sont jalonnées par des livrables pour différents clients et le paramétrage de bases de production, je suis rapidement laissée en autonomie. A ma charge de demander sur quoi je peux aider, quels sujets je peux prendre en charge et d’orienter aussi mes missions vers ce qui m’intéresse le plus.

Le dialogue est très direct et ouvert avec mon manager, ce qui facilite la bonne entente et le franc parler. Je gagne rapidement sa confiance après la réalisation de quelques livrables. J’ai très peu de *reporting* à faire, c’est même de mon propre chef que je me tiens à faire un mail récapitulatif de mes actions à mon manager à chaque étape afin que l’on ait une vision du travail accompli et restant à faire.

Mais j’ai pu observer que l’autonomie, l’une des valeurs de l’entreprise, s’est parfois apparentée à de l’indépendance. Or, ce n’est pas le but. Chaque consultant ne doit pas rester expert sur son produit, seul sur ses missions et ses clients. Il doit partager et appartenir à un groupe. En tant que consultante junior en alternance, mon manque d’expérience ne me permettait pas d’être seule sur des missions, bien qu’à la fin de mon contrat j’ai effectué une mission en totale autonomie pour un client. J’ai pu constater que l’autonomie, si elle n’est pas contrebalancée par un esprit d’équipe très fort, peu vite s’apparenter à de l’indépendance, difficile à avoir lorsque l’on est en apprentissage, ce qui conduit à un sentiment de solitude. Suite à la perte de ma manager opérationnelle, licenciée, j’ai expérimenté le désœuvrement et les difficultés à trouver du travail à faire. Donc si les promesses de l’entreprise libérée sont tenues chez HR Conseil, il est difficile en tant que consultante en apprentissage de s’organiser en totale autonomie et parfois sans cadrage. Cela force à se responsabiliser très vite et à savoir se débrouiller pour solliciter les personnes ressources qui pourront nous aider à accomplir nos missions.

Si le cabinet utilise ces valeurs libérées pour attirer les candidats, ce n’est pas ce qui m’a séduite chez HR Conseil. Je ne m’étais jamais intéressée au modèle de l’entreprise libérée avant de l’avoir expérimenté au sein du cabinet. Néanmoins, il est fort probable que les jeunes soient attirés par ces valeurs de flexibilité et d’autonomie, surtout lorsqu’ils n’ont pas de projet professionnel bien défini comme celui que j’avais en entrant chez HR Conseil (la volonté de paramétrer les outils des clients pour

toucher à la Maîtrise d'Œuvre, MOE). Je n'ai donc pas rejoint l'entreprise pour ces valeurs, ce qui ne m'empêche pas d'apprécier l'autonomie qui m'est accordée et la flexibilité au quotidien sur les horaires.

Mais si l'autonomie est cruciale pour l'évolution personnelle et professionnelle, ainsi que pour le gain d'expérience, il ne faut pas qu'elle s'apparente à de l'indépendance. Ainsi, alternants comme consultants juniors devraient tout de même avoir un cadre de référence auquel se rattacher, pour monter en compétences plus rapidement ou pour être entouré en cas de difficultés.

*
* *

En reprenant les codes de l'entreprise libérée, HR Conseil valide l'hypothèse 1. La hiérarchie est aplatie, ce qui facilite les échanges et la communication informelle. La confiance et la liberté accordées aux consultants poussent la prise d'initiative et la créativité. En tant que leaders libérateurs, les cofondateurs imprègnent la structure de leurs valeurs et donnent une vision au groupe. Prôner la croissance du chiffre d'affaires responsabilise les consultants face à leur mission. Tant que le client est satisfait et que l'équipe fonctionne bien, les procédures de contrôle ne sont pas nécessaires. Les promesses effectuées par la direction lors des entretiens de recrutement sont bien tenues.

Cependant, si HR Conseil s'apparente bien à une entreprise libérée sous certains aspects, le cabinet fait face à des limites d'adhésion au modèle. La hiérarchie reste marquée, malgré une organisation horizontale : le rôle du manager est prépondérant et structurant pour les équipes. Une culture de la « débrouille » prédomine au sein des équipes, favorisée par la liberté laissée aux consultants, ce qui conduit à un manque de sentiment d'appartenance et d'adhésion aux valeurs de la part de ces derniers.

* *
*

II- L'application du modèle organisationnel de l'entreprise libérée connaît des limites en termes de hiérarchie et d'adhésion aux valeurs de la part des consultants

A – Malgré son horizontalité, la hiérarchie reste marquée et le management, strate surexploitée, peine à instaurer un cadre libéré

1. Un style de management particulier : de l'absence de contrôle au laisser-aller

Au sein d'HR Conseil, le consultant est encadré, nous l'avons vu, par trois interlocuteurs : le RH, le People Manager et le Manager Opérationnel. N'ayant aucun rôle managérial, le RH s'assure de la bonne intégration du consultant au sein de son équipe et de la structure. Ensuite, viennent les People Manager, qui ont un rôle plus administratif, chargés de valider les congés, les notes de frais et d'effectuer les entretiens annuels. Enfin, le manager encadre le consultant de manière opérationnelle dans ses missions, ses problématiques métiers et la relation client.

Si, au sein des entreprises libérées, la notion de manager est mise à mal, chez HR Conseil les managers ont toujours un rôle prépondérant, bien qu'il s'apparente plus à celui d'un leader au sens de Manfred Kets de Vries, qu'un manager. Pour Kets de Vries²⁶ :

- Le manager est centré sur la procédure, le court terme et privilégie la stabilité. En contrôlant ses collaborateurs, il donne le comment, le *how* selon Simon Sinek²⁷.
- Le leader aime le changement et se projette à long terme, il suit et inspire une vision. Il donne le pourquoi, le *why*, assurant ainsi le sens aux actions des collaborateurs auxquels il délègue avec facilité.

HR Conseil véhicule une volonté de faire du manager un « coach ». Des formations leur sont dédiées, écrites et organisées par la DRH. Pour reprendre la typologie de Goleman, le style de leadership coach a les caractéristiques suivantes :

*Coaching leaders help employees identify their unique strengths and weaknesses and tie them to their personal and career aspirations. They encourage employees to establish long-term development goals and help them conceptualize a plan for attaining them. [...] They give plentiful instruction and feedback. Coaching leaders excel at delegating; they give employees challenging assignments, even if that means the tasks won't be accomplished quickly.*²⁸

D'après cette définition, le manager-coach est tourné vers ses collaborateurs. Il les aide à trouver leurs forces et faiblesses, par l'intermédiaire de feedback réguliers, afin d'adapter leur plan de carrière et de

²⁶ KETS DE VRIES, Manfred. *La face cachée du leadership*. Collection Village Mondial, Pearson, 2010.

²⁷ SINEK, Simon. "Start With Why", TED Talk, 2009 https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA

²⁸ GOLEMAN, Daniel. "Leadership that gets results", Harvard business review, march–avril 2000.

développement personnel. En les challengeant et en leur faisant confiance, le manager-coach permet aux collaborateurs d'évoluer et de devenir autonomes rapidement.

Les managers ne sont pas des gestionnaires, qui organisent le travail de leurs collègues, mais ils embarquent autour d'une vision. Ce sont les managers qui rapportent le « *business* », maîtrisent à la fois les relations client et éditeur et connaissent les personnes clés à solliciter en interne du cabinet. Chez HR Conseil, la volonté de faire des managers des coachs conduit le management à s'apparenter à un laisser-aller. Les managers laissent les consultants « se débrouiller » tant lors de leur montée en compétences sur des process et des outils que lors de la prise d'une nouvelle mission. Mais quelles sont les conséquences de ce que l'on pourrait appeler ce « non-management » sur l'organisation du travail des consultants ?

Rappelons les préceptes d'Isaac Getz concernant l'entreprise libérée : l'absence de hiérarchie ne signifie pas anarchie²⁹. Chez Gore, entreprise libérée et créatrice du tissu GORE-TEX qui habille pompiers et sportifs, a inventé la fonction de « leader ». Cooptés par les salariés, les leaders sont associés au même titre que les autres salariés de l'entreprise. Le leader choisi donne la vision, sans contrecarrer les idées des autres salariés. Chaque associé de l'entreprise est accompagné par un sponsor, un parrain, qui lui permettra de développer son réseau et de se familiariser avec l'entreprise³⁰.

Au sein d'une entreprise libérée, les managers sont censés seulement animer les équipes au sein d'un cadre défini favorisant l'épanouissement professionnel et la responsabilisation de chacun. Or, chez HR Conseil, les managers sont très sollicités par la direction. Le management reste une relation hiérarchique de pouvoir avec des enjeux internes forts.

Les managers, en tant que leaders de leur équipe, doivent faire passer les valeurs de l'entreprise à leurs collaborateurs directs :

Ce à quoi nous forme, parce qu'on a une formation donnée aux managers, c'est effectivement d'être les porte-paroles de la boîte, qui sont la solidarité, la coopération, l'entreprise libérée. On a un certain nombre d'inputs qui descendent de la direction. Mais c'est assez faible.

Les managers doivent être en premier lieu les porte-paroles du cabinet auprès des consultants. La direction et les Ressources Humaines se reposent sur eux pour transmettre les valeurs du cabinet et communiquer les grandes informations. Mais ce rôle de relai d'information compense en réalité l'absence de la direction des Ressources Humaines auprès des consultants, qui communique seulement avec les managers :

Vu que la DRH ne parle pas aux consultants, ça c'est un fait, mais elle demande aux managers d'être le porte-voix de ça, je ne le fais pas assez. Personne ne le fait assez je pense. L'idée c'est effectivement qu'on puisse être de mini-directions générales un peu partout. Donc c'est vrai que c'est demandé par la boîte.

²⁹ GETZ, Isaac ; CARNEY, Brian M. *Liberté & Cie*, Paris, Flammarion, 2009

³⁰ MEISSONNIER, Martin, réal. *Le bonheur au travail* [DVD]. Productions Campagne Première et ARTE, Coproduction Lux Fugit Films et la RTBF, 2015. DVD, VOD, 52 min.

Plus qu'un porte-parole, le manager d'HR Conseil doit représenter le cabinet auprès de son équipe. Il a un rôle attendu de transmission d'information, que la direction des Ressources Humaines délègue. La direction demande également aux managers un rôle classique de gestion des carrières :

Après en tant que manager c'est toujours pareil. On demande ce qu'on a fait pour nous, c'est-à-dire accompagner le changement, accompagner la demande des collaborateurs sur des évolutions de poste, soit fonctionnelles soit géographiques.

En tant que coach, le manager d'HR Conseil organise le plan de développement professionnel de ses collaborateurs. Il doit être garant de la motivation de son équipe, c'est ce que l'on entend entre les lignes du témoignage du manager de la Business Unit Talentsoft :

Puis qu'on transmette un certain enthousiasme, un certain work & play en fait.

C'est à eux qu'incombe la performance de la Business Unit, ce qui passe par la motivation des membres de l'équipe et par son bon fonctionnement. Mais s'ils sont responsables de la performance chiffrée de la BU, ils sont moins pédagogues ou axés formation. Ils comptent sur des consultants qui connaissent déjà leur métier, ainsi que sur le partage et l'entraide en bonne intelligence entre les différents membres de l'équipe :

J'ai beaucoup de mal à former les gens. J'aime bien les gens indépendants, autonomes qui prennent assez vite des sujets, qui s'embarquent dessus, etc. J'ai du mal à être dans un processus d'accompagnement. Et je suis très mauvais pédagogue, formateur, quoi.

Il semble que les managers ne sont pas eux-mêmes formés à la formation des collaborateurs au métier et aux process. Nous pourrions mettre ce point en relation avec le fait que la chargée de recrutement ait ralenti les recrutements de juniors : « *Quoiqu'on ne recrute plus trop de juniors en ce moment* ». Est-ce parce que les moyens matériels et humains sont trop faibles pour accueillir et former un junior ? Ou parce que la demande de la part des clients sollicite des chefs de projet expérimentés ?

Dans tous les cas, les managers semblent souffrir du peu de moyens mis à leur disposition par le cabinet. Constamment *surstaffées*, les équipes absorbent beaucoup de missions. Tous les consultants sont multi-projets. Ainsi, comment manager dans des conditions de manque de ressources et de moyens ? La réponse, selon le manager de la BU Intégration, est la « débrouille » :

Je pense que cette culture de la démerde, c'est-à-dire savoir se démerder avec pas grand chose, ça, on l'a tous plus ou moins. [...] Et puis après, c'est une certaine forme d'autonomie.

Les managers d'HR Conseil partagent la valeur de la « débrouille » et de l'autonomie totale dans leur fonction. Ayant la confiance de la direction du moment que la BU fonctionne bien, ils prennent les décisions qu'ils pensent les meilleures pour l'équipe et, *in extenso*, le cabinet. De ce point de vue-là, leur rôle rejoint celui des managers au sein des entreprises libérées, si ce n'est que leur rôle est peu flexible et qu'ils sont relégués à eux-mêmes. Cette culture de la « débrouille » chez les managers les

pousse à privilégier ce qui fonctionne et à déléguer aux consultants, souvent autonomes et responsables. Les managers ne peuvent pas tout gérer :

Moi, ce que j'essaie de transmettre, c'est un peu ces valeurs-là. C'est-à-dire d'être très autonome, d'être ouvert, après moi je suis uniquement câblé sur ce qui marche et tout ce qui est d'ordre vraiment fonctionnel, je m'en fous tu vois, le home office, les horaires. Tous ces sujets-là m'indiffèrent complètement, moi ce qui m'intéresse c'est que ça marche, qu'on puisse se retrouver de temps en temps. Après ce que j'essaie de créer c'est de la valeur par rapport au client. Donc j'essaie le plus vite possible, en fonction du besoin, de mettre les gens face au client, de les engager, de les responsabiliser par rapport à un client, par rapport à un livrable.

Le manager a pour rôle de créer les conditions nécessaires à l'autonomie du consultant. Passé cette étape incontournable, il n'a pas à contrôler le travail fini, tant que cela fonctionne bien, que le client est satisfait et que les chiffres suivent. Quand il y a une insatisfaction du client, le collectif que forme l'équipe reprend la main après décision du manager, qui aura remonté les difficultés à la direction. Par exemple, après le licenciement d'une consultante sénior, le manager a informé l'équipe et réparti les clients de cette chef de projet entre les consultants restants et selon les disponibilités de chacun. Ainsi, ne pas contrôler et laisser les consultants autonomes n'est pas de pas maîtriser ce qu'il se passe dans l'équipe. Les managers doivent avoir une vision globale pour répartir le travail et réguler les éventuels problèmes. Le reste du temps les consultants sont laissés libres de prendre toute décision qui leur semble bonne pour la mission, du moment qu'ils en informent leur manager.

Chez HR Conseil, le manager semble être le garant de l'équilibre organisationnel. Il rend compte à la direction des succès de la BU, fait le lien entre la direction et les consultants de la BU, remonte des besoins (en ressources, évolution des consultants...) Cette hiérarchie intermédiaire incarnée par les managers assure la rentabilité. Le contrôle social se cantonne à la maille des managers. Le modèle déporte ainsi la responsabilité sur une hiérarchie intermédiaire : les co-fondateurs se dédouanent ainsi de la question du management des Business Unit, en déléguant à des managers responsables et autonomes.

*

2. Les managers, une hiérarchie intermédiaire très exploitée

Le management d'une entreprise libéré se veut horizontal, voire voué à disparaître, car remplacé par l'ajustement tacite au niveau de petits collectifs. Nous avons vu que si la fonction de manager continue d'exister au sein du cabinet, le management s'apparente plus à du coaching et à de l'animation d'équipes qu'à de la gestion pure. Chez HR Conseil, les managers ont un rôle qui, d'après la DRH, a plus une vocation de coach :

Un management plus du type coach collaboratif, basé sur la confiance et la responsabilisation, plus que par le contrôle.

Mais, dans les faits, les managers sont aussi responsables de la réussite de la Business Unit, aident les consultants sur leurs missions et sont garants de la cohésion d'équipe et de la transmission des valeurs

aux équipes. Cette fonction de manager au sein d'HR Conseil révèle une hiérarchie toujours bien marquée. Il y a les Co-fondateurs, les Associés, les Directeurs Associés, les managers et les consultants par grade, bien qu'ils ne soient pas très marqués : junior, confirmé, sénior, chef de projet...

En voulant afficher une hiérarchie aplatie, HR Conseil ne la formalise pas précisément, ce qui conduit à un flou dans la définition des rôles et responsabilités de la hiérarchie du cabinet :

Globalement, si tu pars de la direction, tu as le COMAS (le Comité des Associés), je crois qu'au-dessus il y a encore une strate supérieure, mais alors là j'avoue, je connais les noms mais... Et en-dessous, chaque entité va avoir à sa tête un associé, en-dessous le niveau directeur associé, et en-dessous les People managers, et en-dessous les consultants.

Sur les 4 consultants interrogés dans le cadre de mon mémoire, tous peinaient, plus ou moins, à me décrire l'organisation, malgré le travail de définition et l'organigramme effectué récemment par les Ressources Humaines (Annexe 2, 4. Figure 13.) Naturellement, au fil de la conversation, les consultants dessinent une hiérarchie qui n'est pas aussi aplatie que ce que le cabinet décrit. Le concept d'une hiérarchie peu marquée, propre aux entreprises libérées, est définie selon HR Conseil par la proximité entre les consultants et leurs managers, comme le remarque la même consultante sénior :

Il y a une vraie proximité, hyper forte, enfin en ce qui me concerne moi, les autres je ne peux pas dire, avec la partie direction d'HR Mind. Au niveau associés/directeurs associés, ce sont des personnes qui sont vraiment accessibles. C'est la possibilité de pouvoir poser toutes les questions qu'on veut sans forcément être bloqués en disant « Non mais attends c'est un N+2, non mais attends il a plein d'équipes, c'est quelqu'un d'important ». Et ça je pense que ça peut rentrer dans la définition de l'entreprise libérée. On coupe le côté carcan hiérarchique. Il y a bien un lien hiérarchique qui est hyper important à mes yeux, mais en revanche ce lien, c'est pas un carcan. Voilà on ne passe pas son temps à poser la question à son N+1 pour qu'il pose la question à son N+1, qui pose la question à l'expert.

La hiérarchie reste bien marquée au sein d'HR Conseil. Mais ce qui différencie le cabinet d'autres entreprises est la simplicité de la communication, avec des managers accessibles directement. Néanmoins, la hiérarchie se ressent particulièrement surtout au niveau des plus hautes strates de l'entreprise, sous les co-fondateurs :

Quand tu croises des DA [Directeurs Associés] souvent ils se prennent pour ce qu'ils ne sont pas. Non, tu n'as pas l'impression que c'est des gens comme toi et moi. Alors c'est drôle parce que quand tu rencontres les fondateurs, ils parlent avec toi naturellement et le step en dessous ça se la raconte... Je suis Directeur Associé blabla. J'ai payé 10 000€ pour être DA blablabla. Je ne te tiens pas la porte, je ne te dis pas bonjour.

La hiérarchie apparaît comme acquise dans les témoignages des divers consultants que j'ai interviewés. Que les consultants tiennent aux liens hiérarchiques ou que le top management fasse ressentir aux consultants leur importance, il paraît indéniable qu'HR Conseil, malgré la volonté affichée d'avoir une hiérarchie aplatie, entretient la pyramide hiérarchique.

Pour autant, les consultants reconnaissent que la hiérarchie est moins contrôlante que dans d'autres structures. Néanmoins, ils soulignent le paradoxe d'une hiérarchie aplatie qui redevient pyramidale en cas de difficultés :

Je trouve qu'une entreprise libérée, c'est très bien, quand tu n'as pas de problèmes. Le jour où tu as un problème, je pense que tu vas savoir tout de suite qui est ta hiérarchie. Mais tant que tu n'as pas de problèmes, ça se passe. Après, j'ai eu un côté autonome dans mon boulot, donc si tu veux ça ne m'a pas dérangé. Je n'ai pas ressenti que mon manager était derrière mon dos. Je suis arrivé pendant 6 mois elle est partie en mission, je ne l'ai quasiment pas vue. Mais du coup à l'inverse, il y a un moment tu ne sais plus qui aller voir.

Peut-on parler d'entreprise libérée quand, dès lors qu'un problème est soulevé, on revient aux vieilles pratiques et habitudes ? Chez HR Conseil, les managers sont responsables vis-à-vis de la direction, de leurs équipes et doivent également assurer la rentabilité de leur BU. De fait, les consultants ne peuvent s'auto-gérer en totale indépendance, comme au sein des entreprises libérées. Même s'ils sont responsabilisés, ils doivent toujours rendre compte au manager, en ce que ce dernier doit lui-même rendre des comptes à la direction.

Les managers et associés sont-ils dans une logique de dispositif managérial libéré ? Figures de référence, ils impriment un mode de fonctionnement au sein du cabinet, hérité des co-fondateurs. D'un côté, les managers sont les ambassadeurs de la direction auprès des consultants. Ils doivent suivre les orientations business de la direction et la représenter auprès des équipes :

En fait, [le manager de la BU Intégration Talentsoft] c'est l'ambassadeur de l'équipe auprès de la direction, il fait tout pour nous mettre en avant. Mais il a un double rôle, parce que c'est aussi l'ambassadeur d'HR Conseil auprès de nous. Il arrondit vachement les angles.

Le dispositif managérial au sein du cabinet emprunte beaucoup à la personnalité des co-fondateurs, qui portent à eux seuls l'ambition du groupe. Ainsi, le manager est pris entre la nécessité de représenter la direction auprès de son équipe et celle de représenter son équipe auprès de la direction, pour gagner en visibilité et montrer les efforts accomplis.

Mais si certains managers parviennent à transmettre les idées de la direction, beaucoup restent à former aux différents rôles qui leur sont confiés : le management à distance, la fidélisation des consultants, les valeurs de l'entreprise libérée, challenge actuel de la DRH. Là encore, ce rôle d'ambassadeur n'est pas toujours perçu de la même manière par les consultants, notamment parce que les valeurs ne sont pas clairement définies :

Tu as tendance à te dire qu'il n'y a pas une main idea, une idée commune qui fait qu'on tire tous dans le même sens. Alors c'est vrai que quand tu arrives, on te présente un slide, voilà nos valeurs, HR Conseil. Mais en fait tu te rends compte que tout le monde a ces valeurs-là. Aujourd'hui, avec des concepts comme la RSE, tu sais tous ces nouveaux trucs de télétravail, tous ces enjeux RH, tu te rends compte que tout le monde va te dire « Ah mais nous on est transparent ». [...] Est-ce que ton manager a bien compris la vision de l'entreprise et répartit la vision à chaque échelon ? C'est ça le problème. Il y a peut-être une vision en haut, mais est-ce qu'elle redescend bien ?

Les valeurs affichées par HR Conseil semblent être celles prônées par toutes sortes d'entreprises voulant dorer leur image : transparence, honnêteté, flexibilité... Qu'est-ce qui différencie HR Conseil d'un autre cabinet de conseil ? La différence ne se situe pas au niveau de la transmission de ces valeurs aux consultants : selon le manager, la communication reste inégale et les valeurs ne sont pas partagées par toutes les équipes.

Garant des valeurs de l'entreprise, le manager est également responsable de la cohésion d'équipe. Un budget leur est attribué par trimestre pour organiser des sorties d'équipes. Si certaines équipes se rencontrent régulièrement, font des petits déjeuners, les managers n'organisent pas tous de moments informels pour permettre aux consultants de se retrouver. Pour HR Conseil Intégration Talentsoft, BU en construction avec peu de main-d'œuvre mais beaucoup de missions et d'appels d'offres, le manque d'implication dans la cohésion de l'équipe est exclusivement dû au manque de temps et de ressources internes. Un consultant qui est passé d'une BU Intégration à l'autre au sein d'HR Conseil remarque :

[Le manager de la BU Intégration Talentsoft] nous a dit « Oui, le petit dej c'était cool, il faut se le refaire ». Mais nous on le fait déjà [avec mon ancienne équipe]. Moi je me suis dit « Ah bon vous ne le faites pas ? » [Rires] quand j'ai vu le mail. Parce que nous on fait déjà des trucs. Des repas d'équipe tous les trois mois, machin. Donc pour la cohésion si tu veux c'est super cool et c'est bien de connaître tes collègues en dehors.

La direction repose sur le management pour assurer une cohésion de groupe au sein des équipes. Si elle leur donne les moyens financiers d'organiser des *afterwork* et des sorties, elle ne prévoit pas l'investissement que cela représente en termes de temps, les managers étant souvent très pris par leurs propres missions. Ainsi, le rôle des managers est assez ambivalent. A la fois coach et libérateur de son équipe, il doit tout de même rendre compte des succès de la BU à la direction et se fait noter sur des points bien précis, souvent omis par les managers d'ailleurs, comme la communication auprès des équipes :

Il y a une chose sur la communication, c'est que ça repose aussi sur les People Manager. D'ailleurs, on est évalué, on a une évaluation 180°, où les managers sont évalués par leurs équipes et parmi les items évalués, il y a bien rôle de communication. D'ailleurs, tu vois, je te le dis en tout dernier, ça me revient après coup.

Officiellement, il est demandé au manager « *d'accompagner, de conseiller, d'orienter, de faire les entretiens annuels, et de manière plus administrative de valider les temps.* » Mais tacitement, la direction se repose sur les managers pour accompagner le changement, communiquer les valeurs et assurer la rentabilité financière des missions. Les managers sont de vrais ambassadeurs, là où l'on attendrait un rôle moins descendant pour les managers au sein d'une entreprise libérée. Il est important d'imprégner les managers de la culture de l'entreprise, ce qu'essaie de faire la DRH à travers des sessions de formation pour tous les managers qui voient cela comme un « *moyen de bien se faire voir [par la direction]* ».

Si au sein d'une entreprise libérée, managers et dirigeants doivent montrer le chemin, nous pourrions nous demander si la strate managériale n'est pas trop exploitée. Le rôle multi-facette des managers les

pousse à privilégier l'une ou l'autre des casquettes, selon leurs appétences, et à en négliger certaines. Si les dirigeants suppléaient les managers au niveau de la transmission des valeurs et de la vision, les managers pourraient se concentrer sur le succès commercial de la BU et le développement professionnel de leurs collaborateurs. Le cabinet, à force d'exploiter la maille managériale, floute les rôles de chacun et la vision portée par la structure.

*

B – Une organisation qui repose sur la « débrouille » plutôt que sur la coordination

1. Le manque de coordination est contrebalancé par une communication informelle forte

Managers et consultants font face à un manque de coordination généralisé au sein de l'organisation. Le travail collectif repose alors essentiellement sur l'intelligence collective³¹. Cette culture de la débrouille prédomine. Est-ce une culture propre à HR Conseil, organisation faisant face à un manque de ressource fréquent et dont les consultants sont seuls face au client sur des missions qu'ils ne maîtrisent pas nécessairement ?

Chez HR Conseil, le dénominateur commun entre les managers est la capacité à se débrouiller avec peu de ressources et des acteurs différents (éditeurs, clients, direction...) Comme le fait remarquer le manager de la BU Intégration Talentsoft, « *les valeurs [d'HR Conseil], c'est la démerde, c'est la solidarité sur des projets et puis c'est l'absence de process. Quelque part l'absence de process, c'est une valeur, il faut vraiment le voir comme ça. Il vaut mieux être un bon démerdard qu'un super expert chez HR Conseil.* »

L'absence de process et ce que l'on pourrait qualifier de « désorganisation » font partie des valeurs du cabinet. Le manque de coordination officielle entre les membres du cabinet est contrecarré par l'autonomie des managers et des consultants. Ces derniers doivent eux-mêmes apprendre rapidement à se débrouiller seuls, tant au sein du cabinet que chez le client. Le bon consultant HR Conseil serait quelqu'un d'autonome, qui n'hésite pas à solliciter les gens autour de lui quand il ne possède pas l'expertise :

Pour moi un bon consultant HR Conseil, c'est quelqu'un d'heureux au travail, d'investi, et qui effectivement va essayer de trouver une solution. C'est le point numéro 1, c'est-à-dire de ne pas rester bloqué. Il faut aller emmerder les gens pour avoir des réponses. Il faut se dépatouiller. Et je préférerai toujours des gens de bonne foi, de bonne constitution qui avancent, plutôt que des super experts qui restent dans leur coin.

La force des consultants d'un cabinet où les process ne sont pas cadrés est de savoir trouver les ressources nécessaires pour se sortir des situations difficiles, en faisant primer la satisfaction du client. Il vaut ainsi mieux avoir un consultant investi et débrouillard, plutôt qu'un expert incapable, en cas

³¹ CHAPELLE Gauthier, MARSAN Christine, SIMON Marine, LAVENS Jérôme, SAINT GIRONS Sybille, GÉRARD Thomas Emmanuel, JULIEN Éric. *L'intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain*, Editions Yves Michel, 2014

d'imprévu, d'improviser une solution. Le consultant HR Conseil doit être quelqu'un sur lequel on puisse compter, à la fois en termes de compétences techniques mais également en tant que ressource à qui demander conseil.

Cette culture de la débrouille se couple d'une forte communication informelle, qui participe de l'organisation du travail collectif. La direction soutient des réunions trimestrielles pour permettre aux consultants de se tenir au courant. Les réunions sont l'occasion de revenir sur les réussites commerciales, les missions en cours et les nouvelles, présentées par les co-fondateurs et les associés. Ces réunions ont pour but d'établir une communication transparente et d'informer les consultants, tout en les faisant revenir au siège et entretenir le lien :

Il n'y a pas un consultant aujourd'hui au sein du groupe qui ne soit pas informé, ou tenu au courant, de la stratégie du groupe, des succès, des chiffres, de la bonne santé financière du groupe.

Grâce à ces réunions, la direction accomplit son devoir d'information auprès de ses collaborateurs, concernant la santé financière du cabinet, la stratégie déployée et les contrats en cours. Cependant, tous les consultants ne se rendent pas à ces réunions et ne peuvent s'informer autrement que par leur manager. Les autres canaux de communication ne sont pas exploités ou très peu. La newsletter, dont je n'ai reçu qu'une édition depuis mon arrivée en janvier, n'est pas lue. Les réunions trimestrielles restent le meilleur moyen de s'informer, mais elles se déroulent au siège à 20h tous les trois mois :

Je sais qu'on reçoit des newsletters de temps en temps mais je ne les ouvre même pas. Sinon, il y a effectivement des réunions trimestrielles, ce genre de choses donc tous les trois mois. Mais le problème, et moi ce qui me bloque énormément, c'est que c'est le soir, et le soir à 20h. Alors j'ai pas encore d'enfants, de famille, de trucs comme ça, mais le soir j'ai envie d'être chez moi ou de faire des choses qui n'ont rien à voir avec le travail. Mais c'est juste un PowerPoint et des petits fours.

Pour obtenir de l'information, les consultants ont donc de vrais efforts à fournir. Or, la force des entreprises libérées est avant tout de communiquer de manière transparente et simple, afin de diffuser les valeurs auprès de tous les collaborateurs, pour qu'aucun ne les ignore. Les consultants se tournent souvent vers d'autres moyens pour obtenir des informations.

Malgré la volonté affichée d'instaurer une communication transparente, via des réunions trimestrielles et le déplacement des co-fondateurs et des RH dans chaque agence de France, il y a une vraie pratique du réseautage pour avoir les « vraies infos ». Les consultants privilégient l'informel. Il y a une vraie injonction à aller « à la Tour », « montrer sa pomme » afin de discuter avec les RH, les co-fondateurs et les consultants sur place. Mon manager rappelle fréquemment aux membres de mon équipe d'aller de temps en temps au siège, afin de se montrer et de partir à « la pêche aux infos ».

Le concept d'entreprise libérée est d'ailleurs réutilisé par les consultants pour justifier cette communication informelle qui se développe :

Après, entreprise libérée dit contacts libérés, donc c'est vrai que si tu es proche du soleil... [Rires]. Tu as un peu plus d'infos.

Plus un consultant est visible en interne et connaît de monde, plus il sera susceptible d'obtenir des informations concernant les clients en cours de signature, les dates d'obtention des futurs locaux... voire même des informations qui ne sont pas communiquées lors des réunions trimestrielles. L'intérêt de se rendre au siège et de se faire connaître est crucial, non seulement pour être entendu mais aussi pour écouter les nouvelles importantes.

Pour autant, au sein de l'entreprise libérée, la communication doit être transparente et tout le monde doit y avoir accès au même niveau. Cette culture du réseautage se développe en parallèle d'une communication officielle descendante, jugée trop partielle par les consultants :

La société n'a pas de problèmes pour communiquer quand ils vont racheter, ou quand ils vont faire des actions positives. Le reste en général, tu l'apprends en off. Mais ça tu n'as pas de problème, je veux dire tu vas aux réunions trimestrielles, on va te dire « Ouais, on a ça, ça, ça, il y a ça qui arrive. Attention on a prévu tant de points l'année prochaine... » Ouais après la réalité, elle est autre.

La bonne ambiance qui règne au sein de l'entreprise favorise cette communication informelle et la bonne marche commerciale du groupe. Néanmoins, au lieu d'avoir un niveau de connaissance équivalent grâce à une communication interne efficace, l'approche est très individualiste dans la prise d'information qui se cristallise autour de la pratique du réseautage.

*

2. Les logiques individualistes prédominent, ce qui est favorisé par la valorisation des prises d'initiative et le mode d'évolution professionnelle au sein du cabinet

Parallèlement à cette culture de la « débrouille » partagée à toutes les strates de l'entreprise, des logiques individualistes se développent, entretenues par le laisser-aller des co-fondateurs, l'absence de règles, le réseautage prédominant et la valorisation des initiatives individuelles des consultants.

Malgré les tentatives de formalisation de la part de la DRH d'un parcours de carrière permettant de se situer également au sein du groupe (Annexe 2, 4. Figure 13.), les consultants sont imprégnés par cette culture de « lever la main », plutôt que de suivre le chemin tout juste esquissé par la direction. Une consultante junior racontait que dès son arrivée elle avait été placée en mission seule chez le client. Dans un contexte d'isolation extrême, tant chez HR Conseil que chez le client, elle a remonté les problèmes à sa manager, qui a dit qu'elle ne pouvait pas la changer de mission immédiatement. Après beaucoup d'insistance et l'émission d'un risque de turnover, sa hiérarchie a commencé à envisager de la changer de Business Unit. La direction laisse officiellement le soin aux managers de transmettre les valeurs d'HR Conseil, mais aussi la charge de fidéliser les consultants et de leur trouver un parcours de carrière correspondant à leurs aspirations. Néanmoins, les objectifs business des managers les obligent à laisser les consultants sur des missions, malgré leurs demandes de changement, afin de rentabiliser

leurs imputations et d'optimiser la relation-client. A défaut d'accompagner les consultants dans leurs projets professionnels, les managers laissent les consultants libres de faire eux-mêmes leur carrière, par l'intermédiaire d'une forme de laisser-aller ouverte aux initiatives.

Les initiatives permettent au consultant d'évoluer professionnellement en se faisant remarquer. La conception de l'évolution professionnelle au sein du cabinet n'étant pas très formalisée, c'est l'informel et la capacité à se montrer qui permet au consultant d'évoluer sur des projets différents et de gagner en grade :

C'est toi qui te fais ta carrière et ça je l'ai appris après. C'est en en parlant qu'on m'a vraiment validé avec la DRH qui m'a dit « Non, non, mais ici chez HR Conseil, vous faites votre carrière ». Et ce n'est pas tout à fait ce que j'avais compris au début, tu sais parce que c'est des concepts nouveaux donc forcément tu n'as pas été habitué.

Le consultant HR Conseil doit ainsi prendre les initiatives concernant ses évolutions de carrière, contrairement à une entreprise classique où le parcours d'évolution est plus formulé. Cette logique individualiste entre en contradiction avec l'un des rôles du manager qui est de gérer les mobilités fonctionnelles et géographiques des consultants au sein d'un plan de développement professionnel.

Au sein du cabinet, tout est affaire d'opportunités : le consultant qui aura montré son investissement et qui sera disposé à prendre des responsabilités au bon moment se les verra octroyées, sous réserve qu'un autre candidat présentant un meilleur profil ne se présente pas. Une anecdote racontée par un consultant venant de changer de Business Unit résume bien la façon dont les évolutions et les mobilités se font au sein du groupe :

Je suis arrivé chez HR Conseil. 4-5 mois après, je fumais une cigarette. Le co-fondateur du groupe, descend fumer une cigarette. On discute. Il me dit « Toi, ça se passe bien ? ». Je lui dis « Ecoute, oui, moi je viens d'arriver, il y a 5 mois, je suis bien dans mon équipe Gid, ça se passe super bien, mais à moyen terme, j'aimerais bien aller sur du conseil RH côté HR Mind, sur de la gestion de Talent [...]. » Ecoute tu sais ce qu'il m'a répondu ? Il m'a dit « Bien écoute, tu lèves le doigt ». Et regarde 6 mois après, je suis chez Talentsoft.

En « levant le doigt », en faisant entendre sa voix, ce consultant a pu changer de BU en quelques mois seulement. Si ce mode d'évolution sape les efforts de formalisation des parcours de carrière par les Ressources Humaines (Annexe 2, 4. Figure 14.), les évolutions au sein du cabinet peuvent aller très vite si le contexte le permet. Le revers de cette informalité est une évolution, moins basée sur le mérite que sur la monstration de soi :

Si tu restes dans ton bureau et que tu parles à personne... Mais tu peux rester là pendant 15 ans. (Ibid.)

Finalement, cette forte culture individualiste et à la carte dans l'évolution professionnelle rend obsolète les tentatives de définition d'un parcours de carrière lambda (Annexe 2, 4. Figure 14.), commun à tous les cabinets de conseil, à quelques nuances près, revendiqué pourtant comme un atout différenciant de la marque employeur d'HR Conseil par la DRH :

La politique entreprise libérée justement, nos parcours de carrière par exemple sont très différents de ce qui se fait chez nos concurrents, nous n'avons pas de règle prédéfinie pour passer de junior à confirmé ou sénior, juste des missions et un niveau d'autonomie requis, que chacun acquiert à son rythme.

A l'encontre du projet d'une entreprise libérée qui souhaite créer un projet collectif de travail, la culture de l'informel, du réseautage comme du « lever le doigt » au sein du cabinet, rend les logiques d'évolution et de communication individualistes à défaut de soutenir le travail collectif.

*

C - La difficulté de créer un sentiment d'appartenance dans un secteur peinant à retenir ses collaborateurs

1. Les facteurs de motivation dans une société de services : la réponse dans le modèle de l'entreprise libérée ?

Pour concevoir la motivation au sein d'une entreprise libérée, Isaac Getz se base sur théorie psychologique de l'autodétermination de Deci et Ryan³². Selon eux, la motivation des individus est déterminée par la satisfaction de trois besoins universels : l'autonomie, la compétence et le besoin d'être en relation avec autrui.

Chez HR Conseil ce sont des concepts qui sont mis en avant pour illustrer sa qualité de vie au travail. La Qualité de Vie au Travail selon l'ANACT regroupe trois enjeux :

- Les enjeux sociétaux propres aux différentes populations au travail (genre, âge, situation familiale...) et s'y adapter en gérant les temps de travail, favorisant le télétravail, en créant des crèches... Le but est de favoriser l'équité entre les collaborateurs et de les fidéliser à l'entreprise.
- Les enjeux du marché concernant les exigences des clients face à la concurrence et aux nouvelles technologies. L'innovation implique des collaborateurs formés, mobiles professionnellement et adaptables au changement.
- Les enjeux du travail liés au management et à l'engagement au travail (autonomie, sens au travail, sentiment d'utilité et d'efficacité...)

La Qualité de Vie au Travail, favorisée dans le cadre de l'entreprise libérée, est un argument utilisé par HR Conseil pour favoriser la rétention, par des valeurs fortes et un bon cadre de travail :

Pourquoi les consultants restent chez HR Conseil plutôt que chez Sopra, chez Accenture, et dans une moindre mesure chez ConvictionsRH, c'est parce qu'ils connaissent le modèle et ont envie d'y participer. Le côté international branche aussi les consultants. Arrivé un moment, tu restes dans une entreprise dans laquelle tu te sens bien plutôt que dans une entreprise dans laquelle tu gagnes un bon salaire. Je suis tous les jours au boulot. Pour 5000 ou 1000€ de plus

³² DECI E. L. et RYAN R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*, New York, Plenum, 1985

ça ne changera pas ma vie. Les consultants restent chez HR Conseil parce que le projet les intéresse et qu'ils aiment la boîte.

Comment motiver des consultants dans un cabinet de conseil à vocation « agile » ? Les arguments semblent assez classiques : autonomie, mobilité à l'international... Selon la DRH, HR Conseil se différencie des autres cabinets de conseil en ce que ses consultants cherchent avant tout à participer au projet de l'entreprise (grossir ensemble), tout en bénéficiant d'une organisation flexible, ainsi que de l'ouverture à l'international, HR Conseil étant implanté à travers le monde (Annexe 2, 4. Figure 8.), et à la mobilité fonctionnelle sur divers éditeurs du marché.

Parmi les divers leviers de motivation, l'aspect rémunération entre assez peu en ligne de compte. Selon Vineet Nayar³³, qui prêche le « *Employees First, Customers Seconds* » (« Faire passer les salariés en premier, les clients en deuxième »), l'argent est un facteur de reconnaissance qui permet à l'entreprise de montrer qu'elle est équitable et qu'elle prend soin de ses collaborateurs. Si l'argent est important, ce n'est pas la raison principale pour laquelle les collaborateurs travaillent. Les gens sont heureux au travail quand ils ont un but, une liberté de choix et la transparence dans leur relation avec l'entreprise.

Je pense que la réussite c'est que certains consultants, on a beau leur proposer 40% de plus de salaires, ils resteront chez nous pour nous, et en même temps ils ne sont pas malheureux non plus. Et puis la réussite c'est de s'être diversifié, dans la mesure où on ne faisait que du SAP, on était intégrateur sur un seul métier et sur une niche. On est devenu intégrateur sur X produits. Et après on a diversifié en 4 métiers que sont le conseil, l'intégration, le software et l'externalisation.

La motivation des consultants réside dans la diversité d'éditeurs et de métiers possibles au sein du cabinet, ainsi que les passerelles et évolutions en interne, en France comme à l'étranger. Ce qui attacherait les collaborateurs tiendraient plus des valeurs de respect et de confiance, plutôt que de simples données monétaires. L'argent ne fait pas le bonheur chez HR Conseil !

D'ailleurs, le discours de recrutement est moins orienté rémunération que tourné vers l'évolution possible, l'international, la notion de modèle ouvert, où l'autonomie et la confiance sont valorisées. Le recrutement est un enjeu majeur sur le marché très concurrentiel des SIRH, les arguments doivent par conséquent être bien pesés pour donner envie au candidat de venir. Si l'on reprend la présentation de l'entreprise que la chargée de recrutement fait à chaque candidat, les points saillants sont : l'entreprise agile, peu de strates hiérarchiques, la proximité, la flexibilité, la transparence, la mobilité à l'international... Ces arguments esquissent la Qualité de Vie au Travail chez HR Conseil.

Aujourd'hui, la direction d'HR Conseil maintient que les collaborateurs cherchent avant tout la Qualité de Vie au Travail, qu'on sait assez difficile à obtenir dans les cabinets de conseil :

Aujourd'hui, les gens ne cherchent plus les CE, les DP... Ils cherchent la QVT.

³³ MEISSONNIER, Martin, réal. *Le bonheur au travail* [DVD]. Productions Campagne Première et ARTE, Coproduction Lux Fugit Films et la RTBF, 2015. DVD, VOD, 52 min.

Cependant, l'absence de Comité d'Entreprise ni de Délégués du Personnel suscite des interrogations de la part des consultants. A la limite de la légalité, l'absence de candidats à chaque élection empêche la création de ces organisations syndicales. Cette absence de représentativité est vue avec défiance par les consultants :

Tu vois, par exemple, ça c'est un truc qui me choque énormément, il n'y a pas de délégués du personnel, il n'y a pas de représentants du personnel, il n'y a pas de CE... Pour moi, ce n'est pas concevable. Là c'est illégal ce qu'ils font. Je pense qu'ils font des élections, mais personne se présente. Parce que c'est interdit, en gros. Si tu cherches une idée pour se faire licencier de HR Conseil, tu te présentes en tant que délégué du personnel.

HR Conseil, en négligeant les Instances Représentatives du Personnel, au profit d'un meilleur rapport vie privée/vie professionnelle, suscite la méfiance des consultants au lieu d'instaurer le climat de confiance. La direction associe le modèle de l'entreprise libérée à la Qualité de Vie au Travail. Dans cette logique, il n'y a plus besoin de Comité d'Entreprise pour attirer. Seuls les arguments de flexibilité, de mobilité et d'évolution à l'international sont conservés et mis en avant comme des avantages concurrentiels. Cette Qualité de Vie au Travail prônée par le cabinet rend le salaire, mais aussi le Comité d'Entreprise et les Instances Représentatives du Personnel, moins indispensables pour la motivation des consultants.

HR Conseil tord le modèle de l'entreprise libérée pour le faire correspondre aux valeurs du cabinet (l'absence d'Instances Représentatives du Personnel l'atteste) et place les caractéristiques du modèle comme facteurs de motivation pour les consultants.

*

2. Les difficultés de rétention : l'entreprise libérée, une question de personnalité

Mais si la Qualité de Vie au Travail est mise en avant comme argument pour contrer la concurrence, le modèle de l'entreprise libérée laisse des collaborateurs de côté. Il perd certains talents qui ne se retrouvent pas dans ce système agile et libéré.

Si nous reprenons l'exemple des entreprises qui ont su se libérer, de nombreux collaborateurs n'adhérant pas au nouveau modèle ont été incités à quitter la structure. Chez Zappos³⁴, le fondateur Tony Hsieh proposa en 2015 à ses collaborateurs de partir avec une prime de départ ou bien d'accepter le changement d'organisation. 14% des salariés ont ainsi quitté l'entreprise en transformation avec la prime. Les dirigeants des entreprises libérées préfèrent voir les collaborateurs n'adhérant pas au modèle partir plutôt que de freiner la libération de la structure. Les opportunistes, pouvant se révéler nocifs s'ils restaient dans l'organisation, sont ainsi écartés. Cette vision est partagée par le co-fondateur d'HR Conseil :

L'entreprise libérée aussi, c'est... T'as des gens qui sont nocifs. Tu vois ? [...] Et les toxiques faut les isoler, faut les virer, et s'ils arrivent chez toi, ils peuvent te foutre une brouille énorme.

³⁴ GETZ, Isaac ; CARNEY, Brian M. *Liberté & Cie*, Paris, Flammarion, 2009

Le bon fonctionnement du cabinet repose sur les personnalités qui y travaillent et qui soutiennent ses valeurs (Annexe 2, 4. Figure 10.), Nous ne sommes pas tous faits pour travailler dans un environnement libéré, auquel cas la direction est garante de la cohésion des consultants. Les personnalités nocives pour son bon fonctionnement doivent être écartées.

S'il est crucial de savoir se détacher des collaborateurs qui ne partagent pas la même vision de l'entreprise, HR Conseil ne s'est pas libérée brutalement. Le cabinet s'est rattaché au modèle. C'est la DRH qui a suggéré le modèle aux co-fondateurs car il correspondait à leurs valeurs :

En 2015, [...] nous avons repensé les parcours de carrière, les postes et les process RH de développement des carrières qui n'existaient pas jusqu'à présent. Ce sujet nous a amené à réfléchir au management qui existait chez HR Conseil, et au type d'organisation que nous étions [...]. Au même moment, je lisais le livre de l'entreprise libérée [Isaac Getz, Liberté & Cie]. Et je me suis dit que c'était exactement notre philosophie : une organisation aplatie, peu de niveaux hiérarchiques, des managers autonomes... Un management plus du type coach collaboratif, basé sur la confiance et la responsabilisation, plus que par le contrôle. La 1e fois que j'ai présenté le modèle, [l'un des co-fondateurs] a rigolé. Puis, on en a reparlé et je leur ai dit qu'en termes de philosophie, c'était vraiment aligné avec leur manière de voir l'organisation de leur société. [...] Il y a quand même des règles et des procédures. Mais elles ont pour but d'accompagner, pas contraindre, de donner un cadre et une homogénéité à l'organisation, pas de définir de manière individuelle les process, partant du principe qu'il n'y pas une seule manière de faire les choses, pas un seul rythme d'évolution.

HR Conseil, fort de la personnalité de ses co-fondateurs, était dès le début un cabinet à la hiérarchie aplatie, aux managers-coachs autonomes et aux valeurs de responsabilisation, de flexibilité et de confiance. La découverte du livre d'Isaac Getz par la directrice des Ressources Humaines a permis le rattachement de cette structure déjà ouverte au modèle de l'entreprise libérée, qui correspond à la vision que les co-fondateurs ont du cabinet.

Si HR Conseil n'a pas connu d'hémorragie comme dans certaines entreprises qui se sont libérées, le cabinet peine à fidéliser ses collaborateurs et mise plus sur une bonne expérience du cabinet pour que des collaborateurs puissent revenir travailler pour HR Conseil ou en tant que client. Le fait est que le taux d'attrition des jeunes diplômés est en-dessous de la moyenne des SSII : le *turnover* des consultants restés entre 0 et 4 ans chez HR Conseil est très élevé. Mais une fois que les consultants ont passé 4 ans d'ancienneté chez HR Conseil, ils y restent durablement. Il est possible que les consultants plus âgés trouvent chez HR Conseil la stabilité et la flexibilité nécessaire au bon équilibre vie privée/professionnelle (travail à domicile, mobilité en France et à l'étranger...)

C'est pourquoi les co-fondateurs insistent tant sur la nécessité de créer une expérience de travail positive, même au moment de se quitter :

Les gens rentrent les gens partent. Tu en as qui re-rentrent. On en a pas mal quand même. Ça fait partie de la vie tu vois. Et les gens qui partent, si tu leur donnes un chèque et que tu n'es pas méprisant avec eux, c'est dans un espace temporel où tu ne fît pas avec la personne, elle part de manière positive.

Les co-fondateurs misent sur le retour d'anciens collaborateurs au sein du cabinet, car il est plus aisé d'intégrer des consultants en accord avec les valeurs de l'entreprise, plutôt que de parier sur un candidat inconnu. Le secteur des SIRH étant un marché très dynamique, les consultants sont amenés à se croiser, au sein d'autres cabinets ou même chez le client final. Il est donc crucial à ce niveau-là de soigner les relations avec les consultants dont le cabinet se sépare.

Malgré les efforts pour fidéliser et retenir les talents, il semble que l'entreprise libérée soit avant tout une question de personnalité. C'est ce que remarque un consultant de la BU Intégration :

Comment des gens avec 1000 personnalités différentes peuvent s'approprier le même concept ?

Le modèle d'HR Conseil, basé sur l'informel et les logiques individualistes dans l'évolution professionnelle, favorise les personnalités ouvertes, ne craignant pas de s'affirmer, au détriment des autres, privilégiant un parcours plus classique. Les personnalités les plus extraverties sont les plus à mêmes de se faire entendre dans ce modèle :

J'ai un côté people person. Je vais voir les gens, je n'ai pas peur, je ne sais pas, je demande, ce genre de choses. Parce que sinon ça doit être très dur quand tu n'as pas une personnalité assez ouverte et assez avenante.

La progression professionnelle peut être bloquée pour les consultants qui n'osent pas demander, ou « lever le doigt ». L'injonction à se montrer, à parler n'est pas partagée par tous les types de personnalités, ce qui rend les consultants inégaux face aux profits à tirer du modèle.

Cet aspect renvoie également au type de management. Un type de management unique ne peut pas convenir aux plus de 700 consultants d'HR Conseil. Le bien-être au travail induit par un management libérée de type coach n'est pas garanti pour tous. L'entreprise libérée convient à des collaborateurs dont la personnalité est responsable, autonome et qui cherchent à s'épanouir dans leur travail. Mais comment convenir à ceux qui ont besoin de plus d'encadrement ou souhaitant se cantonner à de l'exécution ?³⁵

Ainsi, le concept de poste ouvert, l'un des arguments attractifs du cabinet, ne peut pas convenir à tout le monde :

Sur nos postes, par exemple, ce n'est pas détaillé, tout le monde peut s'y retrouver d'une manière ou d'une autre. On ne détaille pas forcément au niveau des tâches quotidiennes qui sont très variables d'une personne à une autre.

Si l'ouverture des postes de travail peut être vue comme l'opportunité de diversifier ses missions et de monter en grade rapidement, l'absence de définition claire des postes et missions peut également perdre certains consultants qui auraient besoin de plus de cadre.

³⁵ HOLTZ, Théo. « Il faut libérer l'entreprise libérée », *Les nouveaux défis des Ressources Humaines*, Economie et Management, n° 163, avril 2017, p.33

Ainsi, les arguments pour attirer les consultants sont nombreux dans un cabinet se revendiquant de l'entreprise libérée. En axant sa marque employeur sur la Qualité de Vie au Travail, HR Conseil attire. Cependant, la réalité des concepts vendus ne peut pas convenir à tous. Dans les faits, l'adhésion au modèle est complexe et ne favorise pas toujours la rétention des talents.

*

D - Du flou organisationnel aux problèmes d'adhésion : mon expérience de consultante junior au sein d'une structure régie par la culture de la « débrouille »

Au sein du cabinet, je manque de repères. Ce manque de repère a été accentué par le départ de ma manager opérationnelle courant avril. J'ai un sentiment de flou dans l'organisation de HR Conseil, je ne sais pas qui fait partie de quelle branche, qui sont les responsables des Business Unit... Il n'y a pas d'organigramme avec des photos permettant savoir qui est qui. Donc on se dit bonjour, on se tutoie, mais on ne sait pas qui fait quoi au sein du cabinet. Cette configuration socialement assez inconfortable force à la sociabilité et à la curiosité. Il faut questionner les gens que l'on croise qui sont dans l'ensemble très sympathiques. Si Robert Townsend³⁶ maintient qu'il ne faut pas faire d'organigramme et ne pas en faire circuler, je trouve néanmoins que c'est crucial pour les sociabilités, pour repérer les gens et s'intégrer, savoir à qui s'adresser afin d'éviter les erreurs. Cette absence de visibilité sur les consultants m'a conduite un jour à tutoyer un client qui suivait un atelier dans les locaux de mon équipe. Sa réaction a été si surprise que j'en ai conclu qu'il ne s'agissait pas d'un consultant d'HR Conseil, qui baignent dans la culture du tutoiement et de la simplicité, prônée par les co-fondateurs.

Il m'est difficile de me projeter au sein du cabinet en partie à cause de la communication qui n'est pas assez systémique. D'une part, j'ai une vision trop partielle des missions en cours et des contextes clients. Par exemple, j'ai fait plusieurs livrables pour une association catholique et je n'ai pas de vision très claire de leurs enjeux en termes d'évaluation annuelle, de recrutement... Ni même, plus techniquement, de leur SIRH. Cela pose un vrai problème de crédibilité car il me semble que, pour mener à bien une mission de conseil, il est crucial de bien comprendre le contexte et les besoins du client. Autrement, je ne peux participer qu'aux tâches requérant peu d'informations : les tâches ponctuelles, sans trop de définition des attendus, ni de cadrage.

D'autre part, les seules informations que j'obtiens de la direction viennent de mon manager, qui nous tient également informés, dès qu'il nous voit, des projets en cours au sein de la BU. Mais autrement, je n'ai aucun canal de communication officiel auquel me raccrocher, n'étant pas invitée aux réunions trimestrielles, mis à part des mails envoyés à toute l'entreprise pour mentionner les rachats, les départs importants... Dans ces conditions, je ne peux pas partager la vision de l'entreprise.

De fait, je ne ressens pas de fierté d'appartenir à ce cabinet, pourtant acteur de référence sur le marché des SIRH. Selon moi, il manque une vision porteuse de sens, autre que la croissance du chiffre

³⁶ TOWNSEND, Robert. "Further "Up the Organization", Playboy, juillet 1970, p.86-89

d'affaires, capable d'embarquer les jeunes dans le projet de l'entreprise. Car si certains consultants plus âgés travaillent dans ce cabinet pour la Qualité de Vie au Travail qu'il offre, comme le montrent les tendances de l'attrition chez HR Conseil, les nouvelles générations cherchent plus de sens au travail et un projet dans lequel s'embarquer.

Non seulement les valeurs libérées et la vision du groupe ne me donnent pas envie de m'impliquer plus que dans une autre entreprise, mais c'est aussi le salaire, bas pour le marché, octroyé aux juniors (33 000€/an) qui m'étonne. Consciente d'appartenir à une génération³⁷ qui se situe plus dans une relation donnant-donnant avec l'entreprise, je considère que l'entreprise doit donner aux salariés pour espérer l'implication de ses collaborateurs à leur tour. Il ne suffit pas de se sentir responsabilisé et autonome pour vouloir rester au sein du groupe.

Ce sentiment est renforcé par le peu de stagiaires et d'alternants. C'est un indicateur fort de la difficulté d'encadrement dans le cabinet, *a fortiori* des juniors, en raison du manque de ressources. Dès le début de mon alternance, j'ai associé ce modèle de l'entreprise libérée à une façon de justifier un management distant, dû au trop grand nombre de missions pour le nombre de consultants disponibles. Face à la difficulté d'absorber toutes les missions, les consultants n'ont pas de temps à consacrer aux jeunes pour les former, les encadrer et les rendre autonomes. Les consultants juniors doivent être immédiatement opérationnels. Or, comment l'être lorsqu'on ne connaît ni les contextes client, ni la solution logicielle de l'éditeur ?

Il faut alors être un « bon démerdard » pour reprendre les termes d'un manager. Mais nous revenons à la difficulté d'identifier les consultants au sein de la structure, comme chez l'éditeur, et donc de solliciter des consultants multi-missions qui n'ont pas de temps à consacrer à la formation des juniors... Ce manque de ressources conduit à devoir se débrouiller avec les moyens disponibles. C'est dans ce contexte que je suis allée en mission toute seule chez un client pour l'épauler sur l'outil et l'assister dans sa MOA, sans consultant sénior pour me seconder, avec seulement mon manager pour arbitrer les négociations avec le client. Même si la mission était adaptée à mes compétences et que le client savait que j'étais alternante, la limite est parfois fine entre débrouille et désorganisation.

Ayant passé deux mois chez ConvictionsRH, les mêmes problématiques apparaissent : des consultants sénior multi-missions ayant peu de temps à consacrer à la formation et des juniors qui sont uniquement utilisés pour faire les livrables de peu de valeur ajoutée, comme la mise en forme de processus ou la concaténation de documents. N'est-ce pas le propre de tous les cabinets de conseil en pleine croissance ?

*
* *

Notre deuxième hypothèse, qui notait les limites de l'application du modèle organisationnel de l'entreprise libérée en termes de hiérarchie et d'adhésion aux valeurs de la part des consultants, est

³⁷ CHAPERON, Isabelle. « Quand la génération Y impose ses codes au travail », LE MONDE ECONOMIE, 01/09/2015, https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2015/09/01/quand-la-generation-y-impose-ses-codes_4742386_1656994.html

partiellement validée. Si HR Conseil fait preuve d'indicateurs montrant son appartenance au modèle de l'entreprise libérée, d'autres remettent en question cette appartenance. Dans une entreprise libérée, les managers sont des leaders et cela semble être le cas, mais tous ne sont pas portés par ces valeurs, ni par la vision du cabinet. Strate hiérarchique surexploitée, le rôle multi-facette des managers les pousse à privilégier l'une ou l'autre des casquettes (gestion de carrière, ambassadeur de la direction auprès des consultants, responsable de la viabilité commerciale de la BU...), selon leurs appétences, au détriment des autres. De même, les consultants n'adhèrent pas tous aux valeurs du groupe : le sentiment d'appartenance est faible du fait de la forte individualisation du travail. Certes, le modèle est ouvert qui fait que les consultants qui s'y plaisent, peuvent évoluer très vite, et ceux qui ont besoin de plus d'encadrement, partent.

Cependant, un modèle favorisant la débrouille ne relève pas nécessairement de l'entreprise libérée. A l'encontre du projet d'une entreprise libérée qui souhaite créer un projet collectif de travail, la culture de l'informel, du réseautage comme du « lever le doigt » au sein du cabinet, rend les logiques d'évolution et de communication individualistes à défaut de soutenir le travail collectif. Il manque une forte culture d'entreprise pour contrebalancer le flou organisationnel des process et de la structure. A défaut de qualifier HR Conseil d'entreprise libérée, nous pourrions avancer que la relecture du modèle par le cabinet doit encore faire ses preuves, en accentuant par exemple ses efforts sur la culture d'entreprise et l'adhésion à la vision et aux valeurs par tous.

Le management, la culture de la débrouille individuelle plutôt que du projet commun et les difficultés à créer un sentiment d'appartenance entraînent l'organisation des consultants entre eux. Ceux-ci privilégient les groupes de pairs et la création d'un sentiment d'appartenance se cristallise au niveau de l'équipe plus qu'au niveau de l'entreprise au global.

* *
*

III - Le modèle organisationnel de HR Conseil pousse les consultants à s'organiser entre eux, en petits groupes de pairs, et crée un sentiment d'appartenance à leur équipe.

A – Les efforts de la direction pour créer une marque employeur peinent à atteindre les consultants

1. La marque employeur passe par le matériel et le discours

La marque employeur est un enjeu RH clé pour les entreprises aujourd'hui et plus encore dans les secteurs où la concurrence est rude, tel que les SIRH.

ConvictionsRH définit la marque employeur comme l'incarnation des valeurs de l'entreprise : « *Elle permet une meilleure adhésion des salariés à la vision stratégique de l'entreprise, et une différenciation de l'offre par rapport aux candidats, dans le contexte d'émergence de nouvelles pratiques organisationnelles portées par les start-up.* »³⁸ En fidélisant les collaborateurs, une marque employeur adaptée permet de diminuer le turnover et d'optimiser les actions de communication, plus ciblées. Ce concept regroupe ainsi toutes les actions de l'entreprise pour soigner son image auprès de ses collaborateurs et, vers l'extérieur, auprès de potentiels candidats.

Chez HR Conseil, pourtant soutenue par la DRH et les initiatives de la chargée de recrutement, la marque employeur peine à atteindre les consultants comme les candidats. Pourtant la création d'une marque employeur transparente et adaptée est une manière de créer un collectif à travers la communication, ce qui s'inscrit pleinement dans le principe de l'entreprise libérée. La DRH d'HR Conseil affiche sa volonté de créer une culture d'entreprise afin de fidéliser les collaborateurs :

On essaie [de fidéliser les consultants] avec la culture d'entreprise. Dans le bouquin [d'Isaac Getz], il dit que dans les organisations libérées, le vecteur, le ciment est l'adhésion aux valeurs et au modèle. C'est clé pour nous.

Les consultants d'HR Conseil ne se rendent pas au siège tous les jours et ne voient que rarement la DRH et la direction. Le sentiment d'appartenance à des valeurs et à un modèle de cabinet de conseil libéré est plus dissolu. C'est pourquoi les efforts de la direction se concentrent au niveau de la culture d'entreprise comme moyen de rétention des consultants. La marque employeur apparaît comme un enjeu crucial au sein des cabinets de conseil qui peine à créer du lien avec leurs consultants en mission.

Si les efforts à l'externe se résument aux valeurs affichées sur le site internet d'HR Conseil (Annexe 2, 2.), à l'interne, les tentatives d'HR Conseil pour créer une marque employeur se déploient sur plusieurs axes :

³⁸ SharedConvictions « Identité et marque employeur », in Cabinet de conseil SIRH, transformation RH et digital - ConvictionsRH <https://www.sharedconvictions.com/fr/offers/marque-employeur-et-marketing-rh-2/identite-marque-employeur/> consulté le 11 juin 2018

1/L'adoption d'un langage commun

Chez HR Conseil, on parle d'« initiatives », de « proximité », de « *home office* » ou « *flexoffice* », de « flexibilité » : tout autant de concepts que les consultants d'HR Conseil partagent. Ces concepts sont présentés dès l'entretien de recrutement et irriguent ensuite les pratiques professionnelles, l'organisation du travail et la carrière au sein du cabinet.

Le tutoiement fait partie de la culture de l'entreprise. Même les co-fondateurs mettent un point d'honneur à se faire tutoyer, pratique que j'ai immédiatement adopté lors de mon entretien avec l'un d'eux : « *Par exemple, nous on fait la bise à tout le monde, on se tutoie tous.* » Pour les co-fondateurs, le tutoiement est une valeur, une pratique importante à faire comprendre et à transmettre, plus particulièrement aux entreprises rachetées (Annexe 2, 4. Figure 11.), ce qui peut mener parfois à un choc culturel.

L'adoption d'un langage commun crée un collectif et une culture. Les consultants se comprennent et communiquent selon des conditions d'énonciation tacitement mises en place et soutenues par la direction (le vocabulaire, le tutoiement...)

2/ La matérialité pour créer du lien

Ensuite, HR Conseil mise sur les objets et les lieux pour tisser du lien auprès des consultants. Les consultants reçoivent à leur arrivée un sac à dos HR Conseil, avec un ordinateur dont le fond d'écran présente les métiers d'HR Conseil de manière stylisée... Ces *goodies* et ce matériel rappelant la marque HR Conseil font l'objet d'une véritable stratégie de la part de la direction, qui considèrent ces petites attentions comme le moyen de créer du lien entre les consultants et le cabinet. A la question « *Pourquoi les consultants restent-ils ?* », la chargée de recrutement répond même :

C'est des choses toutes bêtes, mais avoir des sacs logotés HR Conseil, avoir un peu de matériel HR Conseil. Je pense que les gens se sentent vraiment corporate dans l'entreprise.

Le matériel joue donc un rôle crucial dans l'appartenance des consultants au cabinet qui travaillent avec le matériel de HR Conseil et représentent la marque au quotidien.

Les lieux de travail en cabinet de conseil sont importants, comme le montre Isabel Boni-Le Goff³⁹. Lorsque le consultant n'est pas chez le client et ne travaille pas de chez lui, il se rend au siège ou dans les annexes du cabinet, notamment à Gare de Lyon, là où sont situés les locaux de mon équipe. Le passage à « la Tour » est presque rituel, car il permet de saluer les co-fondateurs, les associés et d'échanger quelques mots avec la dame de l'accueil, en charge du bon fonctionnement de la logistique et de l'approbation des notes de frais. Ces entrevues rituelles rappellent les rites d'interaction d'Erving Goffman⁴⁰. Les interactions sociales au siège sont semblables à des échanges théâtraux, dans lesquels les acteurs jouent le rôle qui leur est imparti : du co-fondateur incarnant *in vivo* les valeurs du cabinet au consultant junior plus en retrait, en passant par la dame de l'accueil, gardienne de l'ordre au sein des locaux, chacun reste à la place à laquelle son poste le prédispose. Pour autant, ces échanges sont

³⁹ BONI-LE GOFF, Isabel. « À quoi servent les bureaux des cabinets de conseil ? Espaces, biens symboliques et techniques de gouvernement », *Genèses* 2015/2 (n° 99), p. 48-68.

⁴⁰ GOFFMAN, Erving. *Les Rites d'interaction*, Collection Le sens commun, 1974

nécessaires au bon fonctionnement du collectif en ce qu'ils créent une appartenance et du lien entre les consultants par le matériel.

3/ Séminaire annuel

La marque employeur et les tentatives de fidélisation des consultants passent également par l'organisation d'un séminaire annuel convivial. C'est l'occasion de se rencontrer, de se voir, de rester en contact et de créer des moments informels, loin du bureau. Le but est de travailler la cohésion d'équipe. Le séminaire ne tourne pas autour du bilan annuel du cabinet : les consultants ont quartier libre après 1h30 de présentation des succès de l'année.

[Pendant le séminaire annuel] il s'y passe des moments conviviaux, des moments de partage aussi, tu vois où tu prends le bateau, tu vas visiter une île, tu te retrouves pour l'apéro, pour prendre le repas. Il y a une heure et demie de présentation et le reste c'est temps libre.

Les consultants retiennent une occasion de faire la fête tous frais payés. L'organisation de ce séminaire a pour but de créer une marque employeur forte qui embarquera les collaborateurs dans une culture commune, propre à l'entreprise libérée, et favorisera ainsi le travail collectif dans le cabinet.

Mais cela suffit-il pour parler de marque employeur ? Et surtout pour retenir les consultants ? S'il est vrai que soigner l'expérience employé est crucial pour rester attractif, il reste incontournable d'anticiper l'arrivée des nouvelles générations sur le marché de l'emploi, dont les attentes diffèrent des générations précédentes, et de soigner sa réputation à l'extérieur, sur les réseaux sociaux⁴¹, avec des actions de communication et de marque employeur visibles et cohérentes.

*

2. Mais, en réalité, le cabinet compte plus sur le recrutement des profils intéressés plutôt que sur la création d'une marque employeur

L'un des principaux arguments au recrutement est l'adhésion aux valeurs et au modèle de l'entreprise. Le candidat doit savoir que si, d'un côté, il pourra être autonome et expérimenter la flexibilité du modèle, de l'autre, il devra s'impliquer dans sa mission et donner de lui-même lorsque les projets le requièrent particulièrement. Ainsi, même si le recrutement est un enjeu crucial dans le secteur compétitif des SIRH, le cabinet préfère recruter des candidats qui vont adhérer au modèle plutôt que des experts ne partageant pas les valeurs de l'entreprise libérée définies par HR Conseil (Annexe 2, 4. Figure 10.) C'est ce dont m'a parlé la chargée de recrutement lors de l'entretien que j'ai eu avec elle, concernant ses objectifs de recrutement :

L'objectif quantitatif c'est qu'on fasse plus 200 chaque année. Et en termes qualitatif c'est de recruter les meilleurs profils du marché. [Rires] Mais surtout et avant tout qu'il soit vraiment en phase avec nos valeurs, notre état d'esprit et le reste viendra. On recherche vraiment des ondes positives.

⁴¹ CLOIX, Maud. « Pourquoi faut-il soigner l'expérience employé ? », CELSA-RH, 29/11/2016 <http://celsa-rh.com/2016/11/faut-soigner-lexperience-employe/>

Plus que des experts métier et outil, HR Conseil cherche des personnalités en phase avec les valeurs. Le cabinet mise sur des potentiels : si la motivation est présente, la connaissance et l'expérience viendront rapidement et sur le terrain.

Lors de chaque entretien de recrutement, les candidats sont testés tacitement sur leur capacité à s'adapter au modèle, notamment via l'évaluation de leurs propres questions :

C'est par rapport aux questions qu'il va poser. Si c'est quelqu'un qui va être très orienté syndicat, IRP, comité d'entreprise, etc, on saura que ce ne sera pas dans notre mode de fonctionnement. Si c'est quelqu'un qui nous pose la question, après 10 ans de carrière, statut cadre, qui nous demande quels sont les horaires. Clairement, il ne sera pas en phase avec le mode agile. Si c'est quelqu'un qui te dit qu'il n'a pas envie de se déplacer, qu'il ne veut faire que du télétravail et qu'en gros il ne faut pas compter sur lui après 18h, tu sens que la personne n'est pas très flexible. C'est pas forcément en adéquation avec notre projet d'entreprise. (Ibid.)

La chargée de recrutement est ainsi garante de la bonne adéquation du candidat avec le projet d'entreprise. Elle les évalue sur les valeurs prônées par HR Conseil : la flexibilité, la confiance, l'autonomie... Car la décision de recrutement tient tant aux compétences qu'au relationnel :

Il est important qu'on soit en phase en termes d'état d'esprit, de mode de fonctionnement, et qu'on privilégiera toujours un candidat qui soit en phase avec l'entreprise agile plutôt que quelqu'un qui correspondrait exactement sur le papier, mais pas forcément à l'état d'esprit. (Ibid.)

Avoir le relationnel et la personnalité comme critères de recrutement permet de préparer la bonne intégration du consultant et son évolution au sein du cabinet.

Ce principe rappelle la prime de départ lors de la mise en place du modèle de l'entreprise libérée chez Zappos, qui est un moyen de n'avoir, à termes, que les collaborateurs motivés et intéressés par le tournant libéré. Mais chez HR Conseil, 18 sociétés ont été rachetées et toutes ne partageaient pas ces valeurs de l'agilité et de la « débrouille ». Le manque d'accompagnement du changement lors des rachats rend difficile la création d'un collectif cohérent. Si les consultants sont recrutés selon des critères permettant l'adhésion au modèle, comment se passe l'adaptation des entreprises rachetées ? Selon le co-fondateur que j'ai pu interviewer, il y a différents cas de figure plus ou moins complexes :

Ça s'appelle le choc des cultures. Alors on a racheté 18 sociétés. [...] Alors dans les rachats, tu as rachats simples, mêmes façons et voilà. Tu as le rachat où le dirigeant pouvait être, comment dire, pointilleux, un peu casse pieds, voilà. Et du coup, ça c'est du bonheur pour les gens, exemple [une société concurrente] qu'on a racheté, ils s'éclatent, ils s'épanouissent. Après tu as l'entreprise old school, qui fait de la résistance au changement. Et donc là c'est nommer quelqu'un qui partage tes valeurs et qui va essayer de transformer la boîte. C'est pas toujours facile. Et en dernier point, quand il y a vraiment de la résistance au changement, tu déménages la boîte. Derrière tous les gens qu'on recrute dans cette boîte, on fait gaffe : positive attitude, changement et on les prévient à l'entretien en leur disant bon voilà c'est une boîte old school mais on a besoin de sang neuf.

Si parfois le rachat par HR Conseil est vu, pour les cabinets rachetés, comme un moyen de se libérer, certaines mesures sont nécessaires, que ce soit en termes de nominations, de déménagement ou de modernisation, pour que les consultants des cabinets rachetés s'adaptent à la nouvelle culture d'entreprise.

Il n'y a pas de volonté très visible de créer une marque employeur englobant toutes les sociétés rachetées en les accompagnant dans le changement. HR Conseil axe moins ses efforts sur la création d'une marque employeur de groupe plutôt que sur le recrutement de profils intéressés.

*

B – La communication interne est informelle, ce qui favorise l'organisation entre équipes

1. Il n'y a pas ou peu de communication interne officielle

Les canaux de communication officielle sont peu utilisés ou de manière descendante. C'est bien la communication informelle qui prédomine dans les échanges d'information au sein du groupe. Malgré les efforts des Ressources Humaines en communication interne, la culture du réseautage reste très prégnante, ce qui morcelle l'information et creuse les écarts entre les consultants.

La communication officielle au sein du groupe HR Conseil est effectuée de manière assez descendante lors des réunions trimestrielles. Au sein d'une entreprise libérée, la communication est primordiale pour embarquer tous les collaborateurs dans une culture commune et autour d'une vision. Pour informer les collaborateurs de la stratégie du cabinet, plusieurs canaux de communication interne co-existent :

En termes de communication, on a les réunions trimestrielles, ça permet de faire le point, enfin de donner quelques chiffres, de donner les informations importantes... Après on va avoir... Alors sur Yammer ça commence un peu à être mis. C'est plus de la communication du quotidien, c'est pas là où on va mettre les grandes informations. En revanche, on va avoir quelques mails, notamment sur les acquisitions. Maintenant, je crois qu'il y a une newsletter régulière mais qui n'est pas forcément lue. On a un service marketing qui, je pense, doit avoir pas mal de compétences, mais qui est très orienté client, donc en interne, on ne voit pas du tout.

Si les réunions trimestrielles semblent incontournables pour se tenir au courant de la stratégie, il s'agit tout de même d'un investissement de la part des consultants qui doivent se rendre au siège tous les trois mois pour passer une soirée à discuter des signatures et autres succès commerciaux. Ce n'est pas un canal de communication aisé, dans le sens où il demande un investissement de la part des récepteurs, les consultants, qui ne se rendent pas tous à ces réunions.

Pour pallier à ce problème et faire en sorte que tous les consultants de France et du monde puisse avoir accès au même niveau d'information, la DRH a lancé Yammer il y a quelques mois. Si son objectif est ambitieux, la plateforme fonctionne toujours, après quelques mois d'existence, en parallèle de plusieurs canaux de communication qui, parfois, se recourent (post Yammer et mail en doublon).

L'existence de tous ces canaux de communication questionne l'utilisation effective de Yammer par les consultants. Les *posts* sur Yammer ne semblent pas avoir plus de 10 *likes* au total et ce sont souvent les mêmes personnes qui postent et relaient, celles qui se sont investies dans le lancement de la plateforme, comme cette consultante sénior de HR Mind :

C'est intéressant de bosser dans une boîte qui marche bien. Où je pense qu'on a des choses tous à apporter, tu vois. Justement, la mise en place de Yammer, j'ai suivi ça d'assez près. Voilà c'est une boîte qui évolue.

La mise en place de Yammer est vue comme une tentative de bouger les process existants de communication interne et de contrebalancer cette culture du réseautage. Les Ressources Humaines y postent pour présenter les nouveaux (Annexe 2, 5. Figure 15.), présenter les postes des RH (Annexe 2, 5. Figure 16.), avec de vrais efforts pour donner plus de visibilité aux salariés.

Mais les consultants voient Yammer comme un réseau social d'entreprise plus que comme une plateforme d'échange autour des pratiques de travail :

Sur Yammer, il y a beaucoup de gens qui postent des photos, c'est superficiel... Il faut du texte. Il y a des gens qui sont plutôt « Toutes les semaines je montre où je suis ».

Utilisé comme un Facebook à l'échelle du cabinet, l'usage que les consultants font de Yammer est parfois décalé par rapport aux attentes des Ressources Humaines, même si certains consultants se prennent au jeu, au risque que personne ne leur réponde :

Sur Yammer, j'ai partagé un post sur la RGPD et j'avais peur que ma question soit bête ou qu'elle tombe à l'eau. Mais bon j'ai joué le jeu même si personne ne me répond !

Au vu de ces témoignages, il paraît évident que l'utilisation de Yammer par le cabinet n'est pas encore homogène et que la plateforme n'a pas encore pris le pas sur les envois de mail. Son utilisation reste périphérique car il est difficile de retrouver des informations sur Yammer et qu'il n'y a pas de communication faite autour de l'outil. C'est naturellement que son utilisation reste spoliée par l'usage des mails à l'adresse globale regroupant l'ensemble du groupe. Or, l'un des buts de Yammer était également de réduire cette communication par mail qui spammailait les boîtes de tous les collaborateurs du cabinet.

Même les co-fondateurs privilégient encore le mail collectif pour informer sur les rachats (Annexe 2, 5. Figure 17.), les percées à l'international, les départs d'associés fondateurs... Ce qui va à l'encontre de la volonté des RH de communiquer via Yammer. Mais par ces mails envoyés à tout le cabinet, les co-fondateurs sont fidèles aux valeurs de transparence qu'ils ont souhaité insuffler au cabinet, qui a su « *conserver son esprit start-up* », sa simplicité. Ce que l'entretien avec le co-fondateur m'a montré :

Si tu veux avec l'entreprise libérée, il y a plusieurs choses. Déjà la communication, il faut être transparent. Moi si tu veux, au début j'avais affiché les salaires de tout le monde. Parce que si tu veux c'est comme ça : tu as toujours un consultant mieux payé ou moins bien payé que toi. Il y a une vraie proximité dans les échanges.

Valeur de l'entreprise libérée, la transparence est ici interprétée comme la proximité et la simplicité dans les échanges, que ce soit *de visu* ou par mail.

Cette forte culture du mail empêche aussi Yammer de prendre de l'ampleur. Les consultants reçoivent toujours des notifications par mail sur les maigres actualités de la plateforme, ce qui les dispense d'aller faire un tour sur Yammer. Par exemple, l'annonce de nouveaux arrivés sur Yammer par un RH se couple d'un mail de notification automatique de la plateforme. En outre, au lieu de faire l'objet d'un post Yammer, certains consultants posent leurs questions métiers par mail à tous, même aux salariés ne travaillant pas sur le sujet (Annexe 2, 2. Figure 18.)

Ces pratiques de communication rendent les efforts de régulation et d'harmonisation de la communication interne peu visibles. Celle-ci reste majoritairement informelle et très orale, soutenue par une communication officielle par mail que Yammer peine à remplacer. Finalement, ce mode de communication informel et direct correspond bien à la simplicité de contact des co-fondateurs et de leurs valeurs de transparence et de simplicité, restés dans l'esprit start-up d'un groupe qui pèse aujourd'hui des millions d'euros.

*

2. Ce manque de visibilité et de communication favorise l'organisation des équipes en vase clos

Cette communication simple et informelle rend l'information partielle et la visibilité sur la stratégie du cabinet morcelée. Les instances de communication se cristallisent au niveau des équipes, canal privilégié pour le partage d'information. D'après Isaac Getz, les entreprises libérées réfléchissent au niveau de l'équipe pour mener à bien les objectifs de l'organisation. C'est ce qui a poussé Harley-Davidson à créer des cercles de pairs hétérogènes et complémentaires pour assembler leurs motos, ce qui a ainsi accru la performance de manière significative. Au sein de l'entreprise libérée, les équipes sont autogérées. Si nous avons vu que le management au sein d'HR Conseil restait une fonction forte, la structure du cabinet repose sur plusieurs équipes ayant des champs d'action différents : une équipe spécialisée SAP, Talentsoft, une BU spécialisée organisation RH et accompagnement du changement... également subdivisées par projet.

Les équipes ont des champs d'action clairs et définis. Au sein d'une entreprise libérée, l'autonomie de ces équipes est contrebalancée par une communication transparente et claire⁴². Le manager joue un rôle crucial dans la cohésion de l'équipe et la représentation du groupe auprès des consultants. Chez certaines équipes, Yammer est même utilisé pour faire circuler de l'information entre les membres de l'équipe, dans des groupes fermés. Autrement c'est le manager qui joue le rôle d'informateur, de manière informelle autour d'un café ou via l'envoi de mails à toute l'équipe avec les associés et la DRH en copie. Si les moyens de communication sont inégaux d'une équipe à l'autre, ils ont tout de même

⁴² HOLTZ, Théo. « Il faut libérer l'entreprise libérée », Les nouveaux défis des Ressources Humaines, Economie et Management, n° 163, avril 2017, p.33

comme point commun de reposer essentiellement sur le manager de l'équipe, qui joue un rôle fondamental dans la distribution de l'information.

L'organisation du cabinet se pense plus par petits groupes divisés par expertises métier ou outil plutôt que comme un ensemble spécialiste des RH. Chaque équipe fonctionne en vase clos comme de petites entreprises dans l'entreprise. Les équipes ont des missions différentes, un scope différent, une expertise éditeur différente... Cette pluralité d'entreprise dans l'entreprise entraîne même certains cas où elles entrent en compétition les unes avec les autres sur des appels d'offres avec des éditeurs rivaux ! Finalement, le cabinet est formé de plusieurs entreprises, disposant d'un cœur de métier et d'une expertise bien précise, au sein de l'entreprise, ce qui explique aussi les moyens de communication propres à chaque équipe.

Est-ce propre à tous les cabinets de conseil d'avoir des structures autogérées dans la structure globale ? Où est-ce exacerbé dans le cas d'HR Conseil en raison des multiples rachats de cabinets experts sur un produit et qui ne perdent ni leur expertise ni leurs clients en entrant dans le groupe ? Cette hypothèse expliquerait la définition de valeurs et d'un mode de fonctionnement propres à l'équipe, le groupe n'imposant pas de règles de fonctionnement global. Comme le dit l'un des co-fondateurs, « *la règle c'est qu'il n'y a pas de règle* ». Cet adage est révélateur du peu de cadre qu'impose la direction. A partir de là, les équipes fonctionnent selon les règles de l'intelligence collective et créent elles-mêmes leurs propres conditions de travail collectif.

*

C - Cette organisation informelle et cette culture de la débrouille créent un sentiment d'appartenance fort au niveau de l'équipe

1. L'organisation d'HR Conseil favorise le sentiment d'appartenance au niveau de l'équipe

Le sentiment d'appartenance recouvre le fait d'appartenir et de prendre part, c'est-à-dire de s'approprier le projet et de le co-construire⁴³. Plus on prend part au projet, plus on a de chance de se sentir appartenir. Miser sur le sentiment d'appartenance, c'est favoriser la mobilisation des collaborateurs et leur fidélisation, afin d'accroître la productivité générale. Les consultants sont les ambassadeurs du cabinet auprès des clients. S'ils ont développé un fort sentiment d'appartenance, ils seront plus disposés à représenter leur cabinet et le client se verra rassuré :

Le rôle du consultant, c'est vraiment l'image d'HR Conseil. Quand tu arrives chez ton client, le consultant c'est vraiment HR Conseil. Il ne connaît pas les autres salariés, la direction... C'est vraiment le consultant qui va apporter cette image.

Le consultant porte l'image du cabinet à l'extérieur. Il est garant de l'image et de la réputation du cabinet auprès des clients. L'enjeu est donc incontournable pour le cabinet d'entretenir le sentiment d'appartenance des consultants à sa structure.

⁴³ ALTRAD Groupe, *Charte des valeurs*, partie 2, chapitre 5 « Renforcement de l'appartenance » : http://www.altrad.com/docs/echelle/Charte-des-valeurs_Partie-2_5_FR.pdf

Pour favoriser la création du sentiment d'appartenance à un collectif, la question des lieux est fondamentale, tant pour soigner l'appartenance à l'entreprise qu'à l'équipe. L'investissement d'un lieu par l'équipe permet notamment une bonne cohésion du collectif et une meilleure circulation de l'information.

Or, tous les lieux n'y sont pas propices, comme les anciens locaux d'une société de conseil rachetée par le groupe il y a 3 ans et confiés au soin de la BU Intégration Talentsoft, qui l'utilise comme annexe, n'ayant pas de place attirée au sein du siège. Une chef de projet de la BU, habituée au télétravail, me disait à ce propos :

Le problème, le vrai vrai problème c'est les locaux sans rire moi c'est vraiment ça ce qui me bloque y'a pas un gramme de lumière ni luminosité.

L'aspect peu engageant des locaux pousse les consultants de la BU Talentsoft à faire du télétravail lorsqu'ils ne sont pas chez le client. Les locaux ne portent pas la marque HR Conseil autrement que par l'intermédiaire de petits cadres logotés, autrement ils pourraient appartenir à n'importe quelle société. Le logo du cabinet racheté est même encore accroché sur la porte d'entrée (Annexe 2, 6.) S'il est difficile de créer un sentiment d'appartenance au cabinet du fait que tous les consultants sont dispersés, les conditions de travail dans les locaux ne facilitent pas le rassemblement des équipes.

Malgré l'organisation des locaux, la communication et le sentiment d'appartenance parviennent à se cristalliser autour des échanges informels entre les différents membres de l'équipe, car ils partagent une expertise produit nécessaire au bon déroulé des projets. Les échanges se font entre consultants travaillant sur des sujets similaires, sans rechercher l'aval du manager hiérarchique. Les équipes s'entraident naturellement et volontiers, ce qui est facilité par la bonne ambiance qui règne au sein des équipes du cabinet, que le séminaire annuel entérine. Si le séminaire annuel se veut être un moment de « *cohésion* » du cabinet, il reste à l'image de l'entreprise :

Le séminaire, il ressemble à la boîte. C'est-à-dire que c'est un vaste bordel joyeux.

La notion de « *bordel* » fait écho à la culture de la « *débrouille* » et de la « *démerde* » qui prédomine au sein du cabinet. L'organisation du séminaire est très flexible, les consultants s'occupent eux-mêmes du programme de leur week-end, tout comme ils s'organisent seuls dans leur travail au quotidien. Lors des séminaires, les équipes ou les réseaux de collègues se retrouvent et partagent des moments privilégiés ensemble, comme des amis :

Je me suis éclaté ! [...] L'équipe que j'avais Cegid, nous on avait anticipé, c'est-à-dire qu'on s'est dit nous l'après-midi on va louer des bateaux. Donc on avait les commerciaux qui avaient le permis bateaux, on avait les RH qui venaient avec nous et avec Cegid on s'était dit « Ok avec tout ce groupe-là, on va louer des bateaux les gars, et on part à une île qui est juste en face de Malte ». Donc nous on s'est vraiment éclaté. Le vendredi soir j'ai fait la teuf jusqu'à 5h du mat'.

L'organisation du séminaire « à la carte » permet aux consultants de prévoir des activités entre membres d'une même équipe ou entre collègues, ce qui resserre les liens interpersonnels.

Le séminaire annuel permet de favoriser l'entretien de cette appartenance libre, aux valeurs ouvertes, qui sont celles de l'entreprise libérée. Nous pourrions même dire que l'entreprise est libérée jusqu'au séminaire annuel, où l'ambiance est plus à la fête et au loisir qu'au travail. Le séminaire annuel fait partie d'un processus de fidélisation des consultants, un cadeau pour les récompenser de leurs efforts et ainsi favoriser leur sentiment d'appartenance à une structure ouverte, qui ne rabâche pas ses valeurs mais qui laisse les consultants définir leurs carrières et aspirations. C'est l'occasion de se retrouver entre équipes ou entre collègues et de resserrer les liens d'affinités déjà marqués.

*

2. Plus qu'un sentiment d'appartenance, les consultants entretiennent une véritable loyauté envers leur équipe

Plus qu'un sentiment d'appartenance, les consultants forment une vraie loyauté à l'encontre de leur manager et leur équipe, plus qu'envers le cabinet. Hirshman parle de « *loyalty* ». Il y a, selon lui, trois réactions possibles en cas d'insatisfaction en entreprise : la défection (quitter l'entreprise), la prise de parole (exprimer ce qui ne va pas) et la « *loyalty* » ou loyalisme, propre au salarié engagé qui souhaite s'impliquer dans l'organisation pour changer les choses depuis l'intérieur⁴⁴. Parmi les 9 personnes interviewées dans le cadre de mon mémoire, quatre m'ont parlé directement de loyauté, c'est-à-dire que malgré les défauts de l'organisation, ces personnes sont engagées à s'impliquer dans le cabinet et à évoluer avec lui.

Cela est plus particulièrement vrai pour les consultants ayant gravi les échelons au sein du cabinet, et auxquels on a confié l'ouverture d'une agence ou d'une Business Unit. Une vraie loyauté à l'entreprise, et plus particulièrement aux co-fondateurs se développe :

Mais je pense que c'est mon expérience à Nouméa qui le faisait, comme j'étais tout seul là-bas, avec des consultants qui râlaient un peu sur la boîte, qui fait pas assez ceci, qui fait pas assez cela. Moi du coup je me devais d'être le pendant parce que j'avais besoin de les garder motivés. Et donc c'est vrai que ça m'a développé une culture. [...] De ce point de vue-là, c'est ce que je disais à [l'un des co-fondateurs] : « Je ne suis pas très bon, mais je suis loyal ». Comme un bon chien [Rires].

L'ouverture de l'agence de Nouméa a favorisé l'implication de ce manager au sein du cabinet au global. Car on lui a fait confiance, on l'a responsabilisé, toutes autant de valeurs de l'entreprise libérée. Ce sentiment concerne les consultants qui se projettent au sein du groupe car ils ont eu la preuve de ce que le cabinet avait à leur apporter individuellement.

⁴⁴ HIRSHMAN, Albert. O. *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Edition Ouvrières, 1970

La reconnaissance du travail de ses collaborateurs permet de les garder impliqués, ce qui les pousse à développer leur appartenance, voire même leur loyauté, dans leur volonté de prendre part à l'aventure. La reconnaissance au travail fait partie des facteurs de motivation les plus élémentaires :

Quand tu as la confiance de la direction, tu te sens pousser des ailes quoi. Tu sens que ça se passe bien. Tu donnes, c'est rendu. Tu sais après on est tous pareils. Il faut Maslow quoi. Effectivement, moi je me sens dans une boîte où quand tu bosses, ça se voit, on te le dit. [...] Non, j'ai vraiment la reconnaissance du ventre. [...] Mais oui effectivement je me sens vraiment loyal avec cette boîte. Investi.

Reconnaître et faire confiance à un collaborateur pousseront celui-ci à s'investir en interne. En faisant la différence entre sentiment d'appartenance et loyauté, les consultants placent leur sentiment d'appartenance à l'entreprise plutôt du côté des gens qui y travaillent. C'est le propre de la loyauté, qui signifie « fidèle aux engagements pris ». La notion d'engagement et de loyauté renvoie à des personnes plus qu'à une structure.

Je ne veux pas mélanger sentiment d'appartenance et loyauté. J'estime que cette boîte, je travaille dedans, moi mon intérêt c'est qu'elle marche bien, qu'elle la boîte fonctionne bien. [...] En revanche, je pense que c'est plus de la loyauté que du sentiment d'appartenance. Le sentiment d'appartenance je vais l'avoir un peu sur le côté relations de travail où je travaille avec des personnes avec qui on a des choses à se dire, on est un petit groupe à bien s'entendre, à se voir en dehors.

S'il est vrai que certains consultants forment une vraie loyauté à l'entreprise, les consultants s'attachent avant tout à leur équipe et au manager. Les relations de travail sont l'un des éléments déclencheurs du sentiment d'appartenance. Les valeurs sont très fortes, notamment dans les relations où il y a une grande réciprocité :

- *Quels liens entretiens-tu avec ton supérieur hiérarchique ?*

Bah... Tout. Avec lui pour le coup, c'est mon ancre dans cette boîte, parce que déjà d'un point de vue personnalité, je m'entends très bien avec lui. Je lui fais confiance et il me fait confiance. Quand il donne sa parole, il la donne vraiment et il va au bout des choses pour moi et du coup bah automatiquement je fais la même chose de mon côté. Je trouve, et c'est beaucoup chez HR Conseil, c'est basé sur la loyauté, les uns envers les autres.

Cet attachement aux autres, dont les liens sont soudés par la complexité du métier, le front commun face au client, entraîne un sentiment de loyauté et de respect des engagements envers la structure, et *in extenso* de l'équipe, qui compte sur le consultant pour le succès de la BU. Finalement, le consultant se pense moins individuellement qu'au sein de la structure de l'équipe :

Je commence à développer une certaine loyauté auprès d'HR Conseil, j'aurais du mal à tout larguer, laisser planter l'équipe.

Le cabinet, fort des personnalités des co-fondateurs, véhicule des valeurs importantes pour le collectif : honnêteté, loyauté... Ces valeurs sont ressorties naturellement au cours des entretiens semi-directifs. Il semble que les consultants ont été, plus ou moins tacitement, acculturés au modèle de l'entreprise

libérée que prône le cabinet. Se pourrait-il que, sans marteler les messages et en laissant les consultants se reposer sur leur équipe plus que sur la structure globale, le collectif se forme de manière homogène autour d'un socle de valeurs communes, sans lesquelles les conditions même du travail collectif seraient mises à mal ?

*

D – Comment se développe le sentiment d'appartenance d'une consultante junior en alternance dans ce modèle atypique ?

A l'intersection de différents acteurs (le client, l'éditeur et le cabinet de conseil), je ne me sens pas appartenir à HR Conseil. D'une part, travaillant à l'intégration de Talentsoft chez nos clients, il y a plus de sens à aller travailler chez Talentsoft que chez HR Conseil. D'autre part, étant pleinement intégrée à la BU Talentsoft au sein d'HR Conseil, je peine à considérer le cabinet de conseil dans son ensemble.

Le modèle organisationnel du cabinet, dans son absence de processus très défini, sa flexibilité, sa communication informelle et sa culture de la débrouille, pousse le consultant à s'adapter et à être proactif face à des situations imprévues. En tant que junior en apprentissage, je me suis référée à mon manager afin de savoir à qui m'adresser chez Talentsoft ou sur un sujet technique en interne. Mon équipe est mon point d'ancrage et mon cercle de sociabilité majoritaire, même si les fonctions support et d'autres consultants passant par l'annexe me permettent d'avoir un contact avec le reste du cabinet. Rien ne me rattache au siège car les locaux de ma BU sont à part, dans un loft parisien. Mon seul contact avec l'entreprise passe par le prisme de mon manager qui va à la Tour « *serrer des mains* » et qui raconte quelle BU fait le plus de chiffre, quelles sont les nouvelles du « *front* »... Je suis attachée, du fait de l'expertise et des missions que nous partageons, à mon équipe. Face au manque de repères au sein du cabinet se développe un attachement naturel à l'équipe qui est comme une structure rassurante avec des points d'ancrage forts, notamment celui du manager. Les liens restent tout de même assez distendus car il y a très peu de moments où toute l'équipe est rassemblée : un seul petit-déjeuner d'équipe a été organisé au cours des 7 mois de mon apprentissage. En outre, je ne me sens pas appartenir à un collectif de travail car même si nous travaillons sur la même solution logicielle, nous ne travaillons pas pour les mêmes clients, ni sur les mêmes problématiques, la solution couvrant un spectre de services RH très large.

Le *surstaffing* permanent des consultants force le cabinet à recruter des juniors autonomes car les consultants n'ont pas le temps de s'occuper des jeunes qui doivent se débrouiller la plupart du temps seuls pour trouver les contacts et les informations. Si je suis autonome dans mes missions, je reste néanmoins une consultante junior en apprentissage et à ce titre je dois être formée au métier et non reléguée à moi-même. Or, le manque de temps de mes collègues m'a poussée à prendre des missions en totale autonomie, en gérant seule, avec l'aide à distance de mon manager, la relation client et les livrables attendus.

La question du lieu de travail rejoint le point de l'autonomie. Je peux aussi bien faire du télétravail que travailler dans l'annexe ou au siège, du moment que le travail est fait et rendu à temps. Parfois, je me

retrouve à être la seule de mon équipe dans les locaux, les autres consultants étant en mission chez le client. Il est difficile de se sentir appartenir à un collectif de travail dans ces conditions d'éparpillement des membres de l'équipe.

Ce dernier point encourage la réflexion sur le télétravail en entreprise et ses conséquences sur les liens au sein de l'équipe. Les liens semblent plus dissolus, moins de moments informels sont échangés au détour d'une machine à café, les échanges se font sur Skype... Ces conditions de travail à distance, avantageuses pour le consultant qui organise son travail comme il le désire, sans être totalement préjudiciables au collectif, relèguent les consultants à une conception individualiste du travail. Quand les consultants ne se voient pas et travaillent à distance sur des sujets différents, comment peuvent-ils être soudés et portés par une vision commune ?

L'absence d'une marque employeur forte est paradoxale étant donné la position de leader du cabinet sur le marché des RH et SIRH en France. HR Conseil offre des perspectives d'évolution intéressantes à l'international, de mobilités tant fonctionnelles que géographiques, de gravir les échelons au sein du cabinet, la flexibilité des horaires... Mais si ces arguments sont de poids dans le choix d'un premier emploi, d'autres cabinets de conseil avancent ces avantages et bénéficient d'une marque employeur plus forte et de fait plus attractive. Pensons à ConvictionsRH, cabinet de conseil en RH et SIRH 8 fois plus petit qu'HR Conseil, qui rayonne et attire les jeunes grâce à une communication bien maîtrisée sur les réseaux sociaux et dans les relations écoles. L'absence de marque employeur, et le peu de visibilité des efforts pour en construire une, soulève l'interrogation suivante : peut-on travailler dans une entreprise qui ne fait pas envie ?⁴⁵ Si HR Conseil possède des arguments indéniables, le manque d'effort pour fidéliser les consultants rend la projection très difficile au sein du cabinet.

Effectivement, comment ressentir un sentiment d'appartenance ou de loyauté lorsque l'on voit peu son équipe, et encore moins son cabinet ? Peut-être que si mon contrat avait duré plus longtemps, ces sentiments se seraient développés, étant donné que le cabinet offre des perspectives de travail intéressantes et fait confiance aux collaborateurs pour prendre rapidement des projets en main. Mais la nécessité de se faire connaître en interne et ma confuse intégration au sein de la structure au global me rend moins légitime de ce point de vue-là. Malgré l'investissement en formation que j'ai reçu et la gentillesse de mes collègues, je n'éprouve pas de sentiment d'appartenance au cabinet, ni d'attachement particulier à la marque HR Conseil.

Au-delà du sentiment d'appartenance, je ne ressens pas de fierté à l'idée de travailler pour le cabinet. En tant que jeune diplômée, je réalise que plusieurs paramètres comptent dans le choix de la première entreprise : le rayonnement international du groupe, le nom, la marque et la reconnaissance des gens de mon milieu. Or, le cabinet n'a pas d'image forte si l'on s'éloigne du secteur des RH et SIRH. De plus, pour fidéliser les jeunes, il faudrait axer les efforts de communication sur le rayonnement du nom et de la marque employeur, afin qu'ils se sentent appartenir au groupe. La formation de ce sentiment peut passer, par exemple, par un processus d'intégration repensé, l'organisation de moments informels et la

⁴⁵ TARDIVO, Juliette. « Peut-on travailler dans une entreprise qui ne fait pas envie ? », CELSA-RH, 23/10/2015 <http://celsa-rh.com/2015/10/on-travailler-entreprise-ne-envie/>

réorganisation des locaux du siège qui sont, aujourd'hui, trop petits et peu aménagés car loués pour la durée des travaux au sein du siège.

Après 7 mois passés dans le cabinet, je pourrais opposer la difficulté de créer un sentiment d'appartenance à l'ouverture du modèle organisationnel du cabinet. Ce modèle ouvert, où chacun peut s'organiser comme il le souhaite sous réserve de la satisfaction du client et des attendus de la fonction, convient aux personnalités indépendantes. Le modèle organisationnel du cabinet n'est-il pas la formule idéale pour le métier de consultant, dont la fonction demande par définition beaucoup d'autonomie ?

Mais alors en laissant les consultants livrés à eux-mêmes, responsables de leur carrière et de leurs missions, le cabinet risque d'exclure les collaborateurs en quête de stabilité et d'évolution plus classique, ainsi que les jeunes recherchant moins d'indépendance que d'autonomie. Partant de ma position de consultante junior en alternance, je ne me sens pas légitime dans ce modèle où il faut être autonome, voire indépendante, très rapidement alors qu'il reste à monter en compétences sur l'outil et la gestion de projet. Je me demande s'il ne faudrait pas avoir déjà acquis une certaine expérience en RH ou en gestion de projet avant d'arriver chez HR Conseil. L'expérience créerait une posture de consultant expert qui permettrait de trouver sa place dans une structure reposant sur les expertises de chacun, libres et autonomes car capables d'organiser leur travail sans que leur hiérarchie interfère dans ce qu'ils font.

*
* *

L'hypothèse, selon laquelle le modèle organisationnel d'HR Conseil, dans sa singularité et son ouverture, pousse les consultants à s'organiser entre eux, est validée. Le fonctionnement du travail collectif en petits groupes de pairs crée un sentiment d'appartenance, voire de loyauté à leur équipe. Si les Ressources Humaines travaillent sur l'identité de marque d'HR Conseil, la marque employeur peine à atteindre tant les consultants que les candidats. L'aspect informel et déstructuré de la communication favorise le repli des consultants vers leurs équipes, noyau dur du partage d'information. Le collectif se cristallise au niveau des équipes, plus qu'autour du cabinet dans son ensemble. L'organisation où « *la règle, c'est qu'il n'y a pas de règle* » entraîne même la naissance d'un sentiment de loyauté envers l'équipe.

HR Conseil favorise la création d'un collectif de travail, régi par des règles plus ou moins suivies contrairement aux entreprises libérées, mais qui fonctionne (la satisfaction du client, l'implication des consultants et la hausse du chiffre d'affaires étant les indicateurs de ce succès). Le cabinet propose une structure ouverte, en cohérence avec le métier de consultant, et effectue une relecture du modèle organisationnel de l'entreprise libérée, plutôt qu'en y adhérant complètement.

* *
*

Conclusion

La relecture d'un modèle organisationnel au service d'un projet collectif et du travail collaboratif

HR Conseil effectue une relecture du modèle de l'entreprise libérée et l'adapte ainsi à la structure d'un cabinet de conseil.

Fidèle aux codes de l'entreprise libérée, HR Conseil adopte une hiérarchie aplatie. La proximité avec les co-fondateurs, les associés et managers facilite les échanges informels et la circulation de l'information. La figure du leader libérateur est incarnée par les co-fondateurs. Ces personnalités charismatiques imprègnent la structure de leurs valeurs et insufflent une vision au groupe. Prôner la croissance du chiffre d'affaires responsabilise les consultants face à leur mission. La dérégulation et l'absence de mesures de contrôle sont de mise tant que le client est satisfait et que l'équipe fonctionne bien. Autres valeurs de l'entreprise libérée, la confiance et la liberté accordées aux consultants poussent la prise d'initiative et la créativité.

Cependant, le cabinet fait face à certaines limites au modèle, en termes de hiérarchie et d'adhésion aux valeurs de la part des consultants. Si HR Conseil fait preuve d'indicateurs montrant son appartenance au modèle de l'entreprise libérée, d'autres remettent en question cette appartenance. Malgré une organisation horizontale, la hiérarchie reste marquée : le rôle du manager structure les équipes.

Dans une entreprise libérée, les managers sont des leaders inspirant la vision de l'entreprise auprès de leurs collaborateurs, avec lesquels il n'y a pas de liens de subordination. Chez HR Conseil, tous les managers ne sont pas libérateurs, ni portés par les valeurs du cabinet, ou ambassadeurs de sa vision. La strate hiérarchique managériale est surexploitée. Leurs multiples rôles poussent les managers à privilégier certaines fonctions : ambassadeur de la direction auprès des consultants, responsable de la viabilité commerciale de la BU, gestion de carrière... selon leurs préférences, au détriment des autres.

Pourtant principale source de revenus du cabinet, les consultants ne sont pas tous imprégnés par les valeurs du groupe au même niveau. Etant responsabilisés très rapidement, le travail des consultants est très individualisé, ce qui participe d'un faible sentiment d'appartenance. L'évolution en interne est également à la charge du consultant : les consultants qui se plaisent au sein de ce modèle ouvert, peuvent évoluer très vite, et ceux qui ont besoin de plus d'encadrement, partent.

Une entreprise libérée ne favorise pas la débrouille de ses collaborateurs. Le modèle crée un projet collectif de travail, en soudant ses acteurs dans une vision commune. Or, en laissant la structure ouverte s'auto-gérer, HR Conseil permet le développement d'une culture de l'informel, du réseautage comme du « lever le doigt », qui rend la communication et les logiques d'évolution individualistes au détriment du projet collectif. A défaut de qualifier HR Conseil d'entreprise libérée, nous pourrions avancer que la relecture du modèle par le cabinet doit encore faire ses preuves, en accentuant par exemple ses efforts

sur la culture d'entreprise et l'adhésion à la vision et aux valeurs par tous. Il manque une forte culture d'entreprise pour contrebalancer le flou organisationnel des process internes et de la structure.

Le modèle organisationnel d'HR Conseil, dans son management, sa culture de la débrouille individuelle plutôt que du projet commun et ses difficultés à créer un sentiment d'appartenance pousse les consultants à s'organiser entre eux. Si les Ressources Humaines travaillent sur l'identité de marque d'HR Conseil, la marque employeur peine à atteindre tant les consultants que les candidats. Les collaborateurs privilégient les groupes de pairs pour travailler comme pour s'informer. L'aspect informel et déstructuré de la communication favorise le repli des consultants vers leurs équipes, noyau dur du partage d'information. Le sentiment d'appartenance se crée au niveau de l'équipe plus qu'au niveau du cabinet au global. Au-delà du sentiment d'appartenance, c'est même une véritable loyauté qui se développe entre les membres d'une même équipe. Les liens interpersonnels sont forts et la responsabilisation des consultants se fait, non seulement auprès des clients, mais également auprès de leurs collègues directs.

HR Conseil favorise la création d'un collectif de travail opérationnel, en attestent la satisfaction du client, la hausse du chiffre d'affaires et l'engagement des consultants. En s'inspirant du modèle de l'entreprise libérée, le cabinet permet l'organisation d'un travail de groupe, régi par les règles de l'intelligence collective et la proactivité des consultants du cabinet. Le cabinet propose une structure ouverte, en cohérence avec le métier de consultant, et effectue une relecture du modèle organisationnel de l'entreprise libérée, plutôt qu'en y adhérant complètement.

L'ubérisation des compétences : l'avenir du consulting ?

Au-delà d'une entreprise libérée, HR Conseil est avant tout une structure ouverte et accueillante. Le cabinet réinvente un modèle, basé sur les expertises de chacun, ce qui promeut l'individualisation de l'évolution et de la performance. HR Conseil semble avoir trouvé la recette d'un modèle idéal pour le métier de consultant, qui requiert beaucoup d'autonomie et de mobilité, en laissant les consultants responsables de la réussite des missions et de leur équipe. Finalement, le modèle s'apparenterait à une forme d'ubérisation de la fonction de consulting : des compétences et des expertises produits et métier recherchés par les clients aujourd'hui sont mises en relation par l'intermédiaire du cabinet. Le groupe met en contact l'expert et le client dans le but de faire du profit et d'atteindre, ensemble, le milliard de chiffre d'affaires dans le domaine des RH et des SIRH.

HR Conseil favorise la création d'un collectif de travail, régi par des règles plus ou moins suivies, mais qui fonctionnent (la satisfaction du client et la hausse du chiffre d'affaires étant les indicateurs-clés de ce succès). L'utilisation de la dénomination d'entreprise libérée implique, pour HR Conseil, un modèle ouvert et cohérent avec la fonction de prestation intellectuelle, qui sous-entend avant tout la mise en relation et le partage d'expertises.

En laissant sa structure ouverte et adaptable, le cabinet dessine les contours du futur du conseil : travail à distance, aménagement des conditions de travail, mobilité et flexibilité. Il ouvre son modèle au partage

d'expertise et de compétences, sans se limiter à ce qu'implique un contrat de travail. Il délègue la responsabilité du rendement à ses Business Unit et décentralise ainsi le pouvoir, en responsabilisant les différentes strates de l'entreprise, des managers aux consultants. Finalement, le cabinet ressemble à une structure économique permettant à des experts de travailler ensemble pour la satisfaction des clients et l'augmentation du chiffre d'affaires.

La recette du bonheur au travail ?

En ouvrant son modèle, HR Conseil ne mise pas sur sa culture d'entreprise, mais laisse les consultants y lire ce qu'ils souhaitent. Les tentatives de formalisation d'une culture d'entreprise restent encore maigres car la fidélisation des consultants dépend des conditions de travail avantageuses du cabinet. HR Conseil mise sur la mobilité tant fonctionnelle que géographique. En intégrant HR Conseil, un consultant peut envisager, si les missions le permettent, de s'installer à l'autre bout de la France ou à l'étranger. De même, il peut demander à travailler au sein d'une autre Business Unit, sur un autre outil, sans perdre son apport métier. Le champ des possibles reste ouvert et la direction est à l'écoute des souhaits des consultants.

Aussi pourrions-nous remettre en question la nécessité d'avoir une forte culture d'entreprise au sein d'un cabinet de conseil pour fidéliser les consultants. En proposant un parcours de carrière à la carte selon les aspirations de chacun, HR Conseil favorise l'accomplissement de ses collaborateurs et les chiffres prouvent que la structure au global fonctionne bien et continue à grossir. Si la marque employeur peut permettre d'attirer des candidats, notamment chez les jeunes générations, elle ne semble pas indispensable pour retenir les consultants au sein du cabinet. Des parcours de carrière à la carte, une culture du « lever le doigt », des opportunités professionnelles intéressantes facilitent la fidélisation des consultants. Nous pourrions nous demander s'il est même nécessaire de tenter de créer des process, car le flou organisationnel aide les consultants à trouver leur bonheur au travail.

De l'application de l'entreprise libérée dans le monde du conseil

Comme nous l'avons observé au cours de la rédaction de ce mémoire, les entreprises libérées ayant fonctionné appartiennent au secteur de l'industrie : FAVI, Harley-Davidson et Gore l'attestent. Néanmoins, avec l'exemple d'HR Conseil qui se réapproprie le modèle afin d'accomplir ses objectifs de rendement et de chiffre d'affaires, nous pouvons constater qu'un cabinet de conseil peut être libéré. La libération d'un cabinet de conseil a même beaucoup de sens, car la fonction de consultant implique une grande autonomie, favorisant prises d'initiative et créativité pour satisfaire le client, au sein d'une organisation flexible.

A défaut d'utiliser le modèle de l'entreprise libérée comme un carcan, il faut le voir comme une opportunité de libérer l'entreprise de ses process et, *in fine*, les collaborateurs. Libérer le modèle de l'entreprise libérée, c'est la structure pour laquelle les co-fondateurs d'HR Conseil ont opté avec leurs consultants.

Annexes

<u>ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE</u>	72
<u>OUVRAGES</u>	72
<u>ESSAI</u>	72
<u>ARTICLES</u>	73
<u>ARTICLES EN LIGNE</u>	73
<u>PAGES WEB</u>	74
<u>VIDEOS</u>	74
<u>DOCUMENTAIRES</u>	74
<u>ENQUÊTES</u>	74
<u>ANNEXE 2 : ICONOGRAPHIE</u>	75
1. <u>EQUIPE DIRIGEANTE</u>	75
2. <u>LA CULTURE DU GROUPE</u>	76
3. <u>COMMUNICATION SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX</u>	78
4. <u>PRÉSENTATION RH</u>	78
5. <u>COMMUNICATION INTERNE</u>	82
<u>RÉSUMÉ</u>	84
<u>MOTS-CLÉS</u>	84

Annexe 1 : Bibliographie

Ouvrages

BARTHES, Roland. *Mythologies*. « L'acteur d'Harcourt ». Editions du Seuil, 1957, p. 23-26.

CHAPELLE Gauthier, MARSAN Christine, SIMON Marine, LAVENS Jérôme, SAINT GIRON Sybille, GÉRARD Thomas Emmanuel, JULIEN Éric. *L'intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain*, Editions Yves Michel, 2014

DECI E. L. et RYAN R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*, New York, Plenum, 1985.

GALLO, Carmine. *The Innovation Secrets of Steve Jobs*, Hardcover, 2010

GETZ, Isaac ; CARNEY, Brian M. *Liberté & Cie*, Paris, Flammarion, 2009

GOFFMAN, Erving. *Les Rites d'interaction*, Collection Le sens commun, 1974

HIRSHMAN, Albert.O. *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Edition Ouvrières, 1970

KETS DE VRIES, Manfred. *La face cachée du leadership*. Collection Village Mondial, Pearson, 2010.

MAC GREGOR D.; *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill, 1960

MINTZBERG, Henry. *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Références, 1982

PAUGET, Bertrand, « L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? », *Pratiques et Organisation des Soins* 2012/1 (Vol. 43), p. 25-33.

ZOBRIST, J.-F. *Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, vol. 1 : Nos belles histoires, Courbevoie, Humanisme & organisations, 2014.

Essai

KETS DE VRIES, Manfred. *Etre un bon chef : essai de définition*, L'Expansion, 2003

Articles

BONI-LE GOFF, Isabel. « À quoi servent les bureaux des cabinets de conseil ? Espaces, biens symboliques et techniques de gouvernement », *Genèses* 2015/2 (n° 99), p. 48-68.

GOLEMAN, Daniel. « Leadership that gets results », *Harvard business review*, march–avril 2000.

HOLTZ, Théo. « Il faut libérer l'entreprise libérée », *Les nouveaux défis des Ressources Humaines, Economie et Management*, n° 163, avril 2017, p.33

TOWNSEND, Robert. « Further Up the Organization », *Playboy*, juillet 1970, p.86-89

Articles en ligne

BISMUTH, Denis. « Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique », *Harvard Business Review France*, 28/05/2015, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7130-les-7-points-qui-differencient-une-entreprise-liberee-dune-organisation-classique/>, consulté le 21 mars 2018

CHAPERON, Isabelle. « Quand la génération Y impose ses codes au travail », *LE MONDE ECONOMIE*, 01/09/2015, https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2015/09/01/quand-la-generation-y-impose-ses-codes_4742386_1656994.html

CLOIX, Maud. « Pourquoi faut-il soigner l'expérience employé ? », *CELSEA-RH*, 29/11/2016 <http://celsa-rh.com/2016/11/faut-soigner-lexperience-employe/>

ConvictionsRH, « 4 questions clés sur l'entreprise libérée » <https://www.sharedconvictions.com/fr/news/4-questions-cles-sur-lentreprise-liberee/>

GEUZE, François. « L'entreprise libérée, entre communication et imposture », *ParlonsRH*, 20 Mai 2015, <https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>, consulté le 4 avril 2018

SAINT MACARY, Pauline et LUGAGNE DELPON Thomas. « Conquérir l'engagement (2) "Libéré, engagé, je ne m'enfuirai plus jamais" », *CELSEA-RH*, 12/12/2015 <http://celsa-rh.com/2015/12/conquerir-lengagement-2-libere-engage-je-ne-menfuirai-plus-jamais/>

TARDIVO, Juliette. « Peut-on travailler dans une entreprise qui ne fait pas envie ? », *CELSEA-RH*, 23/10/2015 <http://celsa-rh.com/2015/10/on-travailler-entreprise-ne-envie/>

HR Conseil, « Les nouvelles formes d'organisation », 09/06/2017 : <http://www.hr-path.com/fr/blog/2017/06/09/nouvelles-formes-dorganisation>

WordPress, « La force de la communication interne dans les entreprise libérantes », 22/09/2015 : <https://agesys.wordpress.com/2015/09/22/la-force-de-la-communication-interne-dans-les-entreprises-liberantes/>

Pages web

HR Conseil, Le Spécialiste des solutions RH & SIRH, in Site officiel de HR Conseil <https://www.hr-path.com/fr/>, consulté le 31 mai 2018

ANACT, « Qualité de vie au travail : les enjeux », in ANACT <https://www.anact.fr/qualite-de-vie-au-travail-les-enjeux>, 1^e juillet 2017, consulté le 27 juillet 2018

SharedConvictions « Identité et marque employeur », in Cabinet de conseil SIRH, transformation RH et digital - ConvictionsRH <https://www.sharedconvictions.com/fr/offers/marque-employeur-et-marketing-rh-2/identite-marque-employeur/>, consulté le 11 juin 2018

TTI SUCCESS INSIGHTS France, « L’outil DISC. L’évaluation du comportement », in L’outil DISC – TTI SUCCESS INSIGHTS, <https://www.ttisuccessinsights.fr/outils/comportement-disc/>, consulté le 27 juillet 2018

Vidéos

PIERRE, Sylvain. « Pourquoi je ne crois pas à l’entreprise libérée », TedxVaugirardRoad, « Ouvrir l’horizon », 30 juin 2015 : <https://youtu.be/7PmmhzljJdw?t=7m14s>

SINEK, Simon. « Start With Why », TED Talk, 2009 : https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA

Documentaires

MEISSONNIER, Martin, réal. *Le bonheur au travail* [DVD]. Productions Campagne Première et ARTE, Coproduction Lux Fugit Films et la RTBF, 2015. DVD, VOD, 52 min.

Enquêtes

HAY GROUP, « Pourquoi les PDG se préoccupent-ils de l’engagement des salariés ? », 2014 : <http://www.haygroup.com/downloads/fr/pdengagementcasvf.pdf>

ALTRAD Groupe, Charte des valeurs, partie 2, chapitre 5 « Renforcement de l’appartenance » : http://www.altrad.com/docs/echelle/Charte-des-valeurs_Partie-2_5_FR.pdf

Pour des raisons de droits, les pages 75 à 83 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Résumé

HR Conseil effectue une relecture du modèle de l'entreprise libérée et l'adapte ainsi à la structure d'un cabinet de conseil. Avec à sa tête, deux leaders libérateurs, la structure est imprégnée de valeurs libérées et d'une vision chiffrée, propre aux co-fondateurs. Sa hiérarchie aplatie favorise la proximité entre les collaborateurs à toutes les strates du cabinet. Le management privilégie la confiance et la responsabilisation des consultants. Fidèle aux valeurs de l'entreprise libérée, la confiance et la liberté accordées aux consultants poussent la prise d'initiative et la créativité.

Cependant, le cabinet fait face à certaines limites au modèle, en termes de hiérarchie et d'adhésion aux valeurs de la part des consultants. Malgré une organisation horizontale, la hiérarchie reste marquée : les liens de subordination subsistent et la strate managériale est très exploitée. Étant responsabilisés très rapidement, les consultants ont une approche individualisée du travail et de l'évolution en interne. Leur sentiment d'appartenance est faible à la structure globale. Le cabinet favorise le développement d'une culture de l'informel qui rend la communication et les logiques d'évolution individualistes à défaut de soutenir le projet collectif.

Le modèle organisationnel du cabinet, dans son management, sa culture de la débrouille individuelle plutôt que du projet commun et ses difficultés à créer un sentiment d'appartenance pousse les consultants à s'organiser entre eux. Les collaborateurs privilégient les groupes de pairs pour travailler comme pour s'informer. Le sentiment d'appartenance se crée au niveau de l'équipe plus qu'au niveau du cabinet au global. Au-delà du sentiment d'appartenance, c'est même une véritable loyauté qui se développe entre les membres d'une même équipe.

HR Conseil favorise la création d'un collectif de travail opérationnel, en attestent la satisfaction du client, la hausse du chiffre d'affaires et l'engagement des consultants. En s'inspirant du modèle de l'entreprise libérée, le cabinet permet l'organisation d'un travail de groupe, régi par les règles de l'intelligence collective et la proactivité des consultants du cabinet. Le cabinet propose une structure ouverte, en cohérence avec le métier de consultant, et effectue une relecture du modèle organisationnel de l'entreprise libérée, plutôt qu'en y adhérant complètement.

Mots-clés

Entreprise libérée, conseil, intelligence collective, autonomie, liberté, valeurs, organisation, modèle, ubérisation, FAVI, Isaac Getz.