

**h e g**

Haute école de gestion  
Genève

# **L'utilité des intervenants externes en entreprise au niveau organisationnel et RH**

**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Dorine PAQUIER**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Nathalie JUNOD, Chargée d'enseignement HES**

**Genève, le 14 août 2015**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Economie d'entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre The Bachelor of Science HES-SO en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. [http://www.arkund.fr/student\\_gorsahar.asp](http://www.arkund.fr/student_gorsahar.asp)

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Genève, le 14 août 2015

Dorine Paquier

## Remerciements

Je tiens à remercier particulièrement, ma conseillère qui a supervisé ce travail de Bachelor, le professeur Nathalie Junod. Son soutien et ses conseils m'ont beaucoup aidés lors de la rédaction de ce travail de recherche.

Je souhaite remercier sincèrement les personnes qui m'ont transmis leurs savoirs et qui ont partagé leurs expériences professionnelles :

Madame Roxane Fillipa, Consultante RH chez KPMG, Luxembourg,

Monsieur Philippe Meriler, Coach en organisation et professeur à la Haute Ecole de Gestion de Genève,

Monsieur Maxime Morand, Consultant RH chez Provoc-Actions,

Monsieur François Gonin, Auditeur/Consultant RH et Professeur à la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion à Yverdon les Bains.

La qualité des réponses fournies lors de leurs interviews m'a permis d'acquérir certaines données clés pour la rédaction de ce travail. Ils m'ont permis de mieux comprendre les métiers d'intervenants externes en entreprise.

Je voudrais aussi remercier, mon père, Monsieur Yves Paquier ainsi que mon beau-père, Monsieur Yvar Mentha, qui ont collaboré à la relecture de ce travail et qui ont su apporter des conseils techniques supplémentaires à mes recherches.

## Résumé

Le nombre d'entreprises spécialisées dans le conseil a fortement augmenté ces vingt dernières années. En effet, que cela soit des PME, des banques, des institutions parapubliques ou publiques, toutes font appel régulièrement à des intervenants externes pour gérer une situation problématique au sein de leur entreprise. Lorsque l'on parle d'interventions externes on peut mentionner l'audit, le consulting ou le coaching. Cependant, peu de personnes connaissent réellement le rôle de ces trois types d'intervenant ni lequel mandater en fonction du problème à résoudre. Ce travail aura pour but d'aider les lecteurs à mieux comprendre l'utilité de chaque intervenant et son rôle au sein des entreprises mandantes grâce, notamment, aux plans d'actions élaborés avec des professionnels pour chaque catégorie d'intervention. Une comparaison détaillée de ces types d'intervenants, avec certains des outils qu'ils utilisent lors de leurs mandats, fera aussi partie de ce travail de recherche.

La situation économique suisse actuelle n'étant pas spécialement au beau fixe, notamment, en raison du franc fort (depuis l'abolition du taux planché de l'euro par la BNS), de nombreuses entreprises sont amenées à réduire leurs dépenses. La question est de savoir si cette situation touche aussi les intervenants externes engagés par ces entreprises et si certaines interventions ne pourraient pas être faites à l'interne. Grâce aux interviews réalisées pour ce travail et aux différentes recherches effectuées, ces deux problématiques seront étudiées.

Il faut noter qu'il existe des interventions externes dans de nombreux domaines d'expertises différents tels que : la finance, la fiscalité, l'informatique, les ressources humaines et l'organisation. Ce travail de bachelor se concentre principalement sur les deux derniers domaines d'expertises, à savoir les ressources humaines et l'organisation. En effet, de nos jours, le bien-être des collaborateurs est un aspect très important dans notre société. Les entreprises souhaitent donc avoir une bonne gestion de leur personnel et, de ce fait, font appel à des intervenants externes pour atteindre cet objectif.

# Table des matières

<b>Déclaration.....</b>	<b>i</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>iii</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>iv</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>vi</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Les différents types d'interventions externes en entreprises .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Audit.....	3
1.1.2 Consulting .....	5
1.1.3 Coaching.....	6
1.1.4 Autres types d'interventions.....	9
1.1.4.1 Médiation .....	9
1.1.4.2 Mentorat .....	9
<b>2. Les intervenants externes .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 L'Auditeur.....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Formation .....	10
2.1.2 Son rôle.....	11
2.1.3 Les qualités requises.....	12
2.1.4 Les connaissances indispensables.....	12
2.1.5 Les outils qu'il utilise.....	13
<b>2.2 Le Consultant.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Formation .....	16
2.2.2 Son rôle.....	16
2.2.3 Les qualités requises.....	18
2.2.4 Les connaissances indispensables.....	19
2.2.5 Les outils qu'il utilise.....	21

<b>2.3 Le Coach.....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Formation .....	27
2.3.2 Son rôle.....	27
2.3.3 Les qualités requises.....	29
2.3.4 Les connaissances indispensables.....	30
2.3.5 Les outils qu'il utilise.....	32
<b>3. Plans d'actions et coûts.....</b>	<b>36</b>
3.1 Audit .....	37
3.2 Consultant .....	38
3.3 Coach.....	39
<b>4. Déclencheurs d'une décision d'évaluation des RH.....</b>	<b>40</b>
4.1 Les raisons d'une évaluation faite à l'externe .....	42
4.2 Les raisons d'une évaluation faite à l'interne .....	43
<b>5. Le point actuel de la situation des intervenants externes .....</b>	<b>45</b>
5.1 La situation actuelle.....	45
5.2 Les perspectives d'avenir .....	46
<b>6. Synthèse.....</b>	<b>48</b>
<b>7. Conclusion .....</b>	<b>52</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>53</b>
<b>Annexe 1 : Interview Coach en Organisation .....</b>	<b>57</b>
<b>Annexe 2 : Interview Consultant RH et Organisation .....</b>	<b>67</b>
<b>Annexe 3 : Interview Consultant/ audit en RH .....</b>	<b>72</b>
<b>Annexe 4 : Interview Consultant RH.....</b>	<b>78</b>
<b>Annexe 5 : Profil Leonardo.....</b>	<b>83</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1: Comparaison entre coaching d'équipe et Team Building .....	8
Tableau 2: Profiler de Likert .....	13
Tableau 3: SWOT .....	21
Tableau 4: Evaluation des causes: cube de Stern.....	25
Tableau 5: Recherche de solutions: cube de Stern .....	26
Tableau 6: Les principaux phénomènes au sein d'un groupe .....	35
Tableau 7: Plan d'action de l'audit (spécifique, commandé) .....	37
Tableau 8: Plan d'action du consultant.....	38
Tableau 9: Plan d'action du coach.....	39
Tableau 11: Comparaison des intervenants .....	50

## Liste des figures

Figure 1: Du métier de facilitateur à celui de contrôleur .....	3
Figure 2: Flow Chart.....	15
Figure 3: Le modèle systémique: "7S" de McKinsey.....	19
Figure 4: Les étapes de l'intervention du consultant .....	20
Figure 5: Les huit étapes de la proposition .....	22
Figure 6: Les étapes d'un entretien .....	23
Figure 7: Baromètre pour une acquisition/fusion .....	24
Figure 8: Types de difficultés fréquentes .....	28
Figure 9: Les relations hiérarchiques.....	30
Figure 10: Résumé des différents profils Léonardo 3.4.5.....	32
Figure 11: Profil individuel de Herrman.....	33
Figure 12: Processus du changement .....	40

# 1. Introduction

*« Le changement est un phénomène auquel toute organisation semble confrontée, et ce de plus en plus souvent, voire, pour certaines, de manière presque permanente. Pourquoi une entreprise est-elle amenée à changer ? Il s'agit souvent, pour elle de s'adapter à son environnement ou à son contexte interne : des effets de contingences liés à l'évolution de son environnement (économique, culturel), de sa taille, de son âge, etc. expliquent notamment certaines évolutions de sa structure. »*  
(Alexandre-Bailly (2013), p.283)

Le monde économique moderne se caractérise par sa dimension « mondialisée », à savoir que la plupart des biens et de nombreux services peuvent être produits et offerts n'importe où dans le monde par n'importe quelle entreprise quels que soient son domicile et son organisation. Il en résulte un caractère ultra-compétitif des activités commerciales, d'où la nécessité de pouvoir s'adapter rapidement à de nouvelles situations pour préserver sa compétitivité. De ce fait, les entreprises subissent une pression importante qui oblige les collaborateurs à s'adapter à des évolutions dans leurs métiers et leurs activités.

L'attitude des collaborateurs de l'entreprise face aux changements est un indicateur important de la réussite de cette nouvelle organisation. En effet, il existe trois attitudes différentes face au changement. Selon Françoise Kourilsky (2007), dans son article, nous trouvons les personnes naturellement favorables, les indifférents et les opposants. Les collaborateurs contribuant de manière favorable à cette démarche montreront que ce phénomène est un aspect positif pour l'entreprise. Cependant, les dirigeants des institutions peuvent voir une résistance face au changement de la part de leurs collaborateurs opposants. Pour éviter ce type de phénomène ou pour changer la tendance, les entreprises peuvent faire appel à ce que l'on appelle des intervenants externes à l'entreprise qui proposent leurs services dans le but de faire accepter le changement aux collaborateurs grâce à des outils spécifiques qui leur sont propres.

La gestion du changement est un des facteurs qui amène le développement des acteurs externes dans le domaine des ressources humaines, comme le soutien aux cadres qui doivent assumer des fonctions de management ou la nécessité de faire face aux exigences réglementaires toujours plus complexes.

Les entreprises spécialisées dans les interventions externes comme le consulting ou le coaching ont beaucoup évolué ces vingt dernières années. Leur but est de satisfaire la demande des entreprises en fonction de leurs besoins. Ce phénomène, m'a fortement interpellé et c'est pour cette raison que j'ai décidé d'effectuer mon travail de Bachelor



sur l'utilité de ces différents intervenants externes en entreprises, en particulier dans le domaine des ressources humaines et de l'organisation.

Ce travail se base donc sur ces différents types d'intervenants externes à savoir, les auditeurs, les consultants et les coaches spécialisés au niveau RH et organisationnel.

Pour ce faire, une description de ces différents types d'interventions externes sera effectuée, dans le but de les différencier et de comprendre le rôle exact de ces personnes au sein des entreprises mandantes. Pour réaliser cette tâche, un certain nombre de recherches dans des ouvrages seront effectuées. Puis, différentes interviews seront réalisées auprès d'auditeurs, de coaches et de consultants spécialisés dans le secteur des Ressources Humaines et dans l'organisation afin d'apporter un soutien supplémentaire à l'exécution de cette partie.

Ces interviews permettront aussi d'élaborer des plans d'action comprenant les coûts et la durée du mandat pour chacun de ces métiers. Le but est de faire ressortir les différences qui émergent de ces interventions. En effet, je me suis rendu compte, en discutant avec des proches, que ces métiers sont difficiles à comprendre et à différencier pour les entreprises. Ces plans d'actions pourraient constituer un outil utile pour ces dernières afin qu'elles puissent choisir leur type d'intervenant selon la problématique à résoudre.

La conjoncture actuelle montre que beaucoup d'entreprises sont amenées à réduire leurs coûts. C'est pour cette raison que le but final de ce travail sera d'analyser les raisons qui poussent les entreprises à faire appel à des intervenants externes et de voir si certaines interventions ne peuvent pas se faire en interne.

Enfin, à l'aide des différentes interviews réalisées et des articles parus dans la presse, j'analyserai la situation actuelle et les perspectives d'avenir des entreprises de consulting et de coaching en Suisse, dans le but de prévoir si, à moyen et/ou long terme, elles auront toujours une place aussi importante dans notre société.

## 1.1 Les différents types d'interventions externes en entreprises

Il existe différents types d'interventions externes dans les entreprises. Ces types d'interventions présentent toutes des tâches bien spécifiques et il est utile de les différencier. Nous pouvons donc définir 3 métiers d'intervenants externes différents : le consultant ou conseiller, le coach et l'auditeur. Le point commun de ces intervenants est le fait d'être externes à l'entreprise. Cependant, ils ont des spécificités bien différentes les uns des autres. C'est pour cette raison qu'il est important d'expliquer leur rôle.

Figure 1: Du métier de facilitateur à celui de contrôleur



(Dorine Paquier, juillet 2015, inspirée de Merlier (2015, interview, annexes 1 p.62)

### 1.1.1 Audit

L'audit est en règle générale un système de vérification professionnel, exigé par des dispositions légales. L'auditeur ou le cabinet d'audit est l'organe de révision au sens des articles 727 et suivants du Code des obligations, qui est élu par l'assemblée générale d'une société anonyme. Cet organe de révision est par ailleurs obligatoire dans l'organisation de toutes les sociétés de capitaux ; ainsi les dispositions précitées s'appliquent également aux sociétés à responsabilité limitées, aux sociétés coopératives et aux sociétés en commandite par actions.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Art 727, Loi fédérale complètent le code civil suisse du 1er janvier 2011, Code des obligations, sur l'organe de révision du 16 décembre 2005 en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008. p.265

L'objectif de l'organe de révision est de s'assurer que les états financiers et leurs annexes établis par l'entreprise et destinés à l'assemblée générale (ou l'équivalent pour les autres formes de société), sont conformes aux dispositions légales. Les auditeurs attestent ce fait dans un rapport annuel qui propose aux actionnaires d'approuver les comptes avec ou sans réserve, ou, le cas échéant, de renvoyer les comptes à l'administration si ces derniers ne sont pas conformes.

Dans le droit suisse, il existe deux types d'audit ; le contrôle ordinaire (total du bilan supérieur à 20 millions, chiffre d'affaires supérieur à 40 millions, plus de 250 employés, société cotée en bourse ou débitrice d'un emprunt obligataire) ou le contrôle restreint (pour toutes les entreprises qui, par leur dimension, n'atteignent pas les prescriptions pour un contrôle ordinaire).<sup>2</sup>

Afin de pouvoir délivrer son rapport, l'organe de révision doit s'assurer que tous les événements susceptibles de générer un mouvement comptable soient dûment enregistrés. Il en va ainsi pour tous les risques auxquels une entreprise peut être confrontée tels que les risques financiers (par exemple, les pertes sur débiteurs) les risques de marché (par exemple les pertes d'évaluation de valeurs), et les risques opérationnels (par exemple les pertes issues d'erreurs humaines ou de défauts dans des processus). Afin d'être certain d'avoir cerné et analysé l'intégralité de ces risques, l'organe de révision fait souvent appel à des auditeurs spécialisés (juristes, informaticiens, fiscalistes, spécialistes de la gestion des ressources humaines, etc.). Il arrive même, parfois, que l'organe de révision fasse appel à des experts tiers dans des domaines particuliers (par exemple un architecte pour évaluer la valeur d'un immeuble ou un ingénieur pour s'assurer de l'adéquation ou de la légalité d'un processus industriel, etc.) Dans ce cas, l'organe de révision exige de l'administration qu'il fasse effectuer l'expertise en question et que les conclusions soient directement délivrées aux auditeurs.<sup>3</sup>

Certaines réglementations particulières peuvent prescrire des audits spécifiques. Il s'agit notamment de la Loi sur les Banques, de la Loi sur la Prévoyance Professionnelle, de la Loi sur le Blanchiment d'argent, de la Loi sur les Placements Collectifs de Capitaux et de la Loi sur les Bourses et le Commerce de Valeurs Mobilières.

---

<sup>2</sup> Arts 727 et 727 a, Loi fédérale complètent le code civil suisse du 1<sup>er</sup> janvier 2011, Code des obligations, sur l'organe de révision du 16 décembre 2005 en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008. pp 265-266

<sup>3</sup> Selon discussion avec Monsieur Yves Paquier, ancien réviseur de comptes

De plus, certaines institutions peuvent opérer des audits inopinés ; les caisses de compensation AVS et les administrations fiscales procèdent de la sorte.

Des audits particuliers et ponctuels peuvent également être commandés par le conseil d'administration, la direction, un groupe d'actionnaires ou même un partenaire commercial dans le cas où un tel audit s'inscrit dans une relation contractuelle. Ces audits peuvent toucher n'importe quel domaine de l'entreprise.

En marge de l'audit légal ou dans le cadre d'un contrôle approfondi planifié durant son déroulement, un contrôle spécifique sur l'administration et la gestion des ressources humaines peut être effectué. Il s'agit de l'audit social.

Ce dernier est apparu en 1964 par la National First City Bank à New York, qui a voulu appliquer le principe de l'audit comptable au domaine des ressources humaines. C'est John Humble qui a publié le premier livre sur cette pratique en 1975 : *L'audit social au service d'un management de survie*.<sup>4</sup> Dans le domaine de l'audit social, il existe trois types d'audits différents, comme nous le fait remarquer François Gonin (2015), audit et consultant en RH, lors de son interview (voir annexe 3). L'audit de conformité, qui veille à la fiabilité des aspects légaux de l'entreprise du point de vue de son aspect social ; l'audit dit stratégique, qui s'assure que les processus RH sont efficaces et en lien avec la stratégie de l'entreprise mandante et l'audit d'efficacité qui analyse l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Nous examinons dans le chapitre 2 les enjeux et spécificités de l'audit social.

### **1.1.2 Consulting**

Le consulting est une méthode d'intervention basée sur le conseil et la mise en place de processus et/ou d'outils au sein d'une entreprise. Les consultants sont présents dans différents domaines d'activités tels que : les ressources humaines, la finance, la comptabilité, l'informatique, la production et le marketing. Ils ont également pour mission de fournir aux entreprises qui les mandatent un soutien logistique lors de leur création ou de leur transformation.

---

<sup>4</sup> GUERRO Sylvie, 2008. Les outils de l'audit social. p.1. Dunod. Paris : janvier 2008. ISBN : 978-2-10-053647-4

Les consultants fournissent une analyse de la situation actuelle dans l'entreprise et relèvent les différents problèmes rencontrés. Ceci leur permet, par exemple, d'aider les entreprises à créer des processus dans le but d'améliorer la situation et de gérer les aspects négatifs. L'activité de consulting se distingue de l'activité d'audit examinée plus haut en ce sens qu'elle ne découle pas d'exigences légales mais qu'elle vise plutôt à améliorer l'efficacité de l'entreprise ou de parties de celle-ci. L'activité de consulting peut anticiper ou s'inscrire dans le prolongement de l'intervention des audits pour résoudre les problèmes constatés. Il faut savoir que la plupart des sociétés d'audit offrent des services d'audit ainsi que de consulting. Néanmoins, il est important que chacun d'eux s'occupe d'une entreprise différente afin que le résultat soit à son optimum.

Dans le domaine des Ressources Humaines et de l'organisation, il existe plusieurs formes de consulting. Maxime Morand (2015), consultant, mentionne dans son interview (voir annexe 2), les différents types de missions qu'il effectue dans son métier. Nous voyons que ces interventions sont assez variées. En effet, il peut être appelé pour effectuer du conseil en matière de leadership avec les outils appropriés, s'occuper de la stratégie et du comportement de l'entreprise afin de la mener au succès, donner diverses formations aux collaborateurs en matière d'expression orale en public par exemple, élaborer des processus RH et développer des outils permettant de connaître les bonnes pratiques à adopter dans l'entreprise ainsi que certains aspects concernant le risque du management humain.

### **1.1.3 Coaching**

Lorsque l'on mentionne le terme « coaching » on pense, à première vue, au coaching sportif. Comme j'ai pu le lire lors de mes recherches, le coaching en entreprise a beaucoup de point commun avec le coaching sportif. On voit que ces deux types d'activités ont un but commun : atteindre l'objectif fixé. Pour ce faire, les coaches vont accompagner, motiver et apporter leur savoir-faire aux personnes coachées dans le but qu'elles atteignent leurs objectifs.

Le métier de coach pour les entreprises s'est développé aux Etats-Unis dans les années 1980. Il est par la suite arrivé en Europe dans les années 1990. Ce métier est bien différent de celui de consultant externe ou d'audit. Le but du coaching en entreprise est d'accompagner un manager ou un groupe de travail dans une démarche d'amélioration des compétences des personnes coachées. En effet, le coach va aider le manager ou le

groupe qui le mandate à corriger certaines lacunes dans leur méthode de travail à l'aide de conseils et de recommandations dans le but d'améliorer une situation problématique dans l'entreprise. Le coaching est intéressant pour un manager pour plusieurs raisons ; tout d'abord, cela peut l'aider à prendre confiance en lui et avoir une attitude de leader face à son équipe. Cela peut aussi l'aider à mieux encadrer et diriger son équipe afin que la communication se fasse de manière adéquate et compréhensive.

Comme Monsieur Philippe Merlier (2015), coach en organisation, a pu le faire remarquer lors de son interview (voir annexe 1), il est important de différencier deux types de coaching différents : le premier étant le coaching individuel qui a pour but de coacher une seule personne, souvent un manager, lorsqu'il accède à de nouvelles responsabilités, lorsqu'il montre des difficultés à bien assumer son rôle ou lors d'une politique de changement au sein de l'entreprise. Ce type d'intervention individuelle peut aussi se faire lorsqu'il y a une faiblesse avérée au sein d'un groupe en ce qui concerne la capacité de gérer des projets complexes. Le rôle de coach est donc d'accompagner les personnes dirigeantes dans ces projets afin de leur donner des conseils sur les processus et le comportement à avoir face à son équipe. L'acquisition des talents du leadership, par exemple, peuvent être abordés, ce qui permet aux managers de mieux gérer les situations difficiles avec leurs équipes.

Le deuxième type de coaching est le coaching d'équipe. Ce mode de coaching a pour but de préparer l'équipe à gérer une politique de changement au sein de l'entreprise. Il est important pour le coach d'accompagner le groupe et de renforcer l'esprit d'équipe afin que la politique de changement puisse être efficace.

Le principe du « team building » est aussi une forme de coaching mais il est important de bien la différencier du coaching d'équipe. Comme Jean-Max Ferey (2008) le mentionne dans son livre, le but est de motiver la cohésion de l'équipe coachée en construisant un objectif commun, comme par exemple, un objectif sportif. Ce type de coaching se fait généralement à court terme (2 ou 3 jours).

Tableau 1: Comparaison entre coaching d'équipe et Team Building

Éléments	Coaching d'équipe	Team Building
<b>Public concerné</b>	Une équipe opérationnelle de A à Z	Une équipe, éventuellement au sens large
<b>Tiers</b>	Un coach d'équipe	Un consultant-formateur
<b>Position du tiers</b>	Position basse	Position haute
<b>Lieux de travail</b>	Les lieux de l'équipe dans son quotidien	Le lieu du séminaire (hôtel le plus souvent)
<b>Unité de temps</b>	Long terme (8 mois à 3 ans) Selon un rythme souvent bimensuel	Court terme (2 ou 3 x 2 jours) + journée d'évaluation à 3 mois pour les plus courageux
<b>Objectifs</b>	Performer le travail d'équipe et ses relations à l'environnement	Renforcer la motivation et la cohésion apparente en regard du projet du groupe et /ou de ses valeurs
<b>Objet du travail</b>	Le vécu du groupe dans son quotidien	Les grandes idées et la création d'expériences de références (activités « outdoor »)
<b>Modalité de travail</b>	Accompagnement : du processus vers les contenus	Animation : du contenu vers les processus
<b>Approche</b>	Les processus internes de l'équipe de travail, sa manière de penser, de concevoir et de traiter l'information	Les états internes de l'équipe et en particulier sa cohésion. On travaille sur les sentiments, les idéaux
<b>Résultats</b>	Autonomie individuelle et groupale renforcée face au changement	Motivation et cohésion du groupe

(Jean-Max Ferey (2008), Pratique du coaching d'équipe, Chronique sociale p.16)

## 1.1.4 Autres types d'interventions

Il existe d'autres formes d'interventions externes tels que le mentorat et la médiation. Je n'en parlerai que brièvement dans ce travail car j'ai décidé de me concentrer particulièrement sur les trois premiers types d'intervention, le consulting, le coaching et l'audit.

### 1.1.4.1 Médiation

La médiation est une pratique qui vise à prévenir et à gérer les conflits au sein d'une entreprise. Le médiateur, spécialisé dans les ressources humaines et la psychologie humaine, a un rôle que l'on pourrait qualifier d'arbitre entre les parties en conflit. Il va intervenir en facilitant l'échange d'informations et le processus coopératif. Grâce à ses qualités relationnelles et à son sens pédagogique, il aidera les parties à mieux comprendre les raisons de cette situation problématique.<sup>5</sup>

### 1.1.4.2 Mentorat

Comme nous le mentionne Bernard Radon (2006), dans son article, « *Dans la mythologie grecque, Mentor est le guide sage et expérimenté qui conseille Télémaque, le fils d'Ulysse.* » Aujourd'hui, le mentor intervient au sein des entreprises dans le but d'aider les jeunes talents à développer leurs compétences dans le but d'évoluer au sein de leur entreprise. Il est amené à effectuer du coaching individuel avec des grilles d'évaluations permettant de voir les opportunités de carrières possibles de ces talents. Son but est de former ces jeunes au développement personnel afin qu'ils trouvent la voie qui leur convient au sein de leur entreprise.

---

<sup>5</sup> Médiateur (métier). *Wikipédia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 12.06.2015 à 00:11 [Consulté le 15.07.2015]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9diateur\\_%28m%C3%A9tier%29](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9diateur_%28m%C3%A9tier%29)



## 2. Les intervenants externes

### 2.1 L'Auditeur

Il est important de noter que cette partie se base uniquement sur l'audit dit sociale à savoir le contrôle des activités liées aux Ressources Humaines et non à la révision des comptes au sens du droit des sociétés. La majorité des grands cabinets d'audit ont créé un service spécialisé dans le contrôle de l'administration des Ressources Humaines. Ce n'est que de ce domaine-ci qu'il est fait mention ci-après.

#### 2.1.1 Formation

Comme mentionné dans le chapitre 1, il existe deux types d'audit, le contrôle ordinaire et le contrôle restreint. Le contrôle ordinaire doit être effectué par un « expert-réviseur agréé » et le contrôle restreint peut être mené par un « réviseur agréé ».

L'agrégation de l'auditeur, que ce soit en qualité de réviseur ou d'expert-réviseur, est subordonnée à une formation prescrite par la loi.<sup>6</sup> Cette loi a pour objectif de garantir une qualité irréprochable des prestations d'audit.

Lorsqu'un audit social est réalisé dans le cadre de la révision légale de la société, le personnel, qui effectue l'audit, travaille de manière subordonnée, donc sous la responsabilité d'un expert-réviseur agréé. La formation de ce personnel n'est donc pas forcément soumise à la loi précitée. Dans le cas d'un audit spécifique en marge de l'audit légal, il n'existe pas de prescriptions légales qui imposent une formation spécifique. Pour ces raisons, on trouvera aussi plus facilement des personnes qui ont une expérience pratique de plusieurs années dans le domaine des Ressources humaines et qui bénéficient souvent d'une formation dans le domaine du droit, de la psychologie ou des sciences de l'éducation.

En effet, pour l'exercice des audits sociaux, il est nécessaire de connaître tous les aspects des ressources humaines et de la réglementation en la matière pour pouvoir exercer ce métier. De plus, il est rare de commencer directement sa carrière professionnelle en qualité d'audit social. Les personnes souhaitant pratiquer ce métier commenceront par travailler au sein d'un département des ressources humaines ou en qualité de consultant junior afin d'acquérir une expérience professionnelle dans ce domaine.

---

<sup>6</sup> Arts 4 et 5 Loi sur l'Agrément et la Surveillance des Réviseurs, introduite en décembre 2005

### 2.1.2 Son rôle

Comme mentionné précédemment il existe trois types d'audits différents.

**L'audit de conformité** s'assure de la fiabilité des aspects légaux au sein de l'entreprise d'un point de vue des ressources humaines. Ses tâches principales sont les suivantes : la conformité des déclarations faites auprès des assurances maladies et accidents pour les collaborateurs, vérifier les conditions de licenciement, s'assurer du respect de la non-discrimination raciale au sein de l'entreprise, contrôler le principe d'égalité hommes-femmes, vérifier que les systèmes de rémunération dans le domaine financier respectant les exigences de l'autorité de surveillance<sup>7</sup> et pour les sociétés cotées, respecter les nouvelles règles en matière de rémunération pour les membres du conseil d'administration et de la direction générale qui ont été adoptées suite à l'initiative Minder sur les rémunérations abusives. Par ailleurs et le cas échéant, l'audit de conformité s'assure aussi du respect des conventions collectives de travail.

**L'audit dit d'efficacité** sera appelé par les entreprises lorsque ces dernières se trouvent dans une impasse en ce qui concerne les pratiques de Gestion des ressources humaines. Cette forme d'audit doit répondre à deux objectifs<sup>8</sup> :

- Les résultats sociaux sont-ils conformes aux objectifs fixés ?  
Il faut donc analyser les écarts existant entre ce que l'entreprise applique et ce qu'elle voudrait/devrait appliquer.
- Les résultats sociaux ont-ils été obtenus à moindre coût ?  
Dans ce cas-ci, les audits d'efficacité doivent chiffrer les différents coûts liés à la gestion des ressources humaines : masse salariale, frais du personnel et accidents de travail.

Un dernier type d'audit est **l'audit stratégique**. Il s'agit des missions portant sur la culture d'entreprise, les valeurs de l'entreprise, l'élaboration des compétences stratégiques et les indicateurs de responsabilité sociale. François Gonin (2015), nous mentionne, dans son interview, les interventions qu'il effectue en qualité d'auditeur stratégique :

- Un service de l'entreprise ne délivre pas les prestations qu'il devrait livrer

---

<sup>7</sup> FINMA, [2012]. *Circulaire FINMA 2010/01- Systèmes de rémunération* [en ligne] [Consulté le 07.08.2015] Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documentation/circulaires/#Order=2>

<sup>8</sup> GUERRO Sylvie, 2008. *Les outils de l'audit social*. p.2-3. Dunod. Paris : janvier 2008. ISBN : 978-2-10-053647-4

- Un collaborateur perdant pied dans son système de gestion des compétences
- Redéfinition de certains postes de travail en cas de mauvaise entente au sein de l'équipe

Ces problématiques sont souvent présentes dans l'entreprise depuis plusieurs mois, voire plusieurs années avant d'être détectées, analysées et/ou corrigées par un auditeur. C'est pour cette raison, que lors de son intervention, l'auditeur se doit de contrôler l'état relationnel des acteurs d'une entreprise que cela soit les salariés ou la direction générale. Il analyse et vérifie l'environnement de travail, le comportement des collaborateurs, le respect du règlement de l'entreprise et le déroulement de la communication interne.

### **2.1.3 Les qualités requises**

Lorsque l'on pratique ce métier, plusieurs qualités sont indispensables : un esprit analytique, mais aussi la gestion émotionnelle et des compétences de communication élevées pour être à même d'exploiter les dialogues avec les cadres et collaborateurs impliqués dans le processus d'audit. En effet, l'auditeur doit analyser la situation de l'entreprise et en faire ressortir les aspects négatifs. Il doit savoir prendre du recul face à la complexité de certaines problématiques. Savoir écouter les besoins et les demandes du mandant mais aussi ceux des collaborateurs. Etre capable de rédiger un rapport clair et concis avec les aspects clés à changer pour améliorer la situation de l'entreprise.

### **2.1.4 Les connaissances indispensables**

L'auditeur de conformité se doit d'avoir des connaissances juridiques approfondies. En effet, certaines lois concernant le droit des travailleurs en Suisse doivent être totalement maîtrisées par l'audit lors de son intervention. Les arts. 319 et suivants du Code des obligations, la loi sur le travail en Suisse, les dispositions applicables en matière de sécurité sociale (AVS, prévoyance professionnelle, assurances maladies et accidents) et les règles spécifiques applicables à certaines professions (par exemple les banques) ou aux sociétés cotées (réglementation contre les rémunérations abusives) doivent être compris par les auditeurs afin que ces derniers puissent les vérifier, voir rectifier les aspects qui ne seraient pas appliqués de manière correcte au sein de l'entreprise mandante. Les conventions collectives de travail doivent aussi être maîtrisées selon le domaine d'activité de la société. L'entreprise se doit de respecter en tous points les aspects légaux obligatoires dans son domaine.

### 2.1.5 Les outils qu'il utilise

Un audit social peut utiliser certains outils clés lors de son intervention. De manière générale, les auditeurs se réfèrent systématiquement au Manuel Suisse d'audit ainsi qu'aux papiers de travail standardisés élaborés par le cabinet d'audit.

Comprendre le fonctionnement de l'entreprise est un point très important étant donné que cela va aider l'audit à faire des recommandations selon la culture de l'entreprise. Pour l'aider dans cette tâche, l'auditeur peut utiliser le modèle « profiler » de Likert qui permet de faire une évaluation de certains critères clés dans l'entreprise en fonction du type de management appliqué dans cette dernière<sup>9</sup>.

Tableau 2: Profiler de Likert

Critères/ Caractéristiques	Leadership	Motivation	Communication	Décision	Planification	Contrôle
Exploiteur Autoritaire				●		
Autoritaire Paternaliste	●			●		●
Participatif Responsabilité		●			●	
Consultatif Implication			●			

(Patrice Stern (2012), la boîte à outils du Consultant, p. 88)

Les six critères, leadership, motivation, communication, décision, planification et contrôle seront diagnostiqués à l'aide d'interviews faites auprès des collaborateurs et des données fournies par l'entreprise.

<sup>9</sup> STERN, Patrice et SHOETTL, Jean-Marc, 2012, La boîte à outils du consultant. 2<sup>ème</sup> édition Dunod. Paris : 2012. ISBN : 978-2-10-056914-4

- Leadership : évaluation de la confiance que les dirigeants accordent aux collaborateurs.
- Motivation : analyse la responsabilité de chaque individu et l'esprit d'équipe.
- Communication : évaluation de la qualité de communication de la direction vis-à-vis des collaborateurs.
- Décision : comprendre à quel niveau hiérarchique se prennent les décisions et l'implication des collaborateurs dans cette thématique.
- Planification des buts : analyse des objectifs de l'entreprise, les moyens utilisés et l'implication des collaborateurs
- Contrôle : évaluation des moyens de contrôle et qui l'effectue.

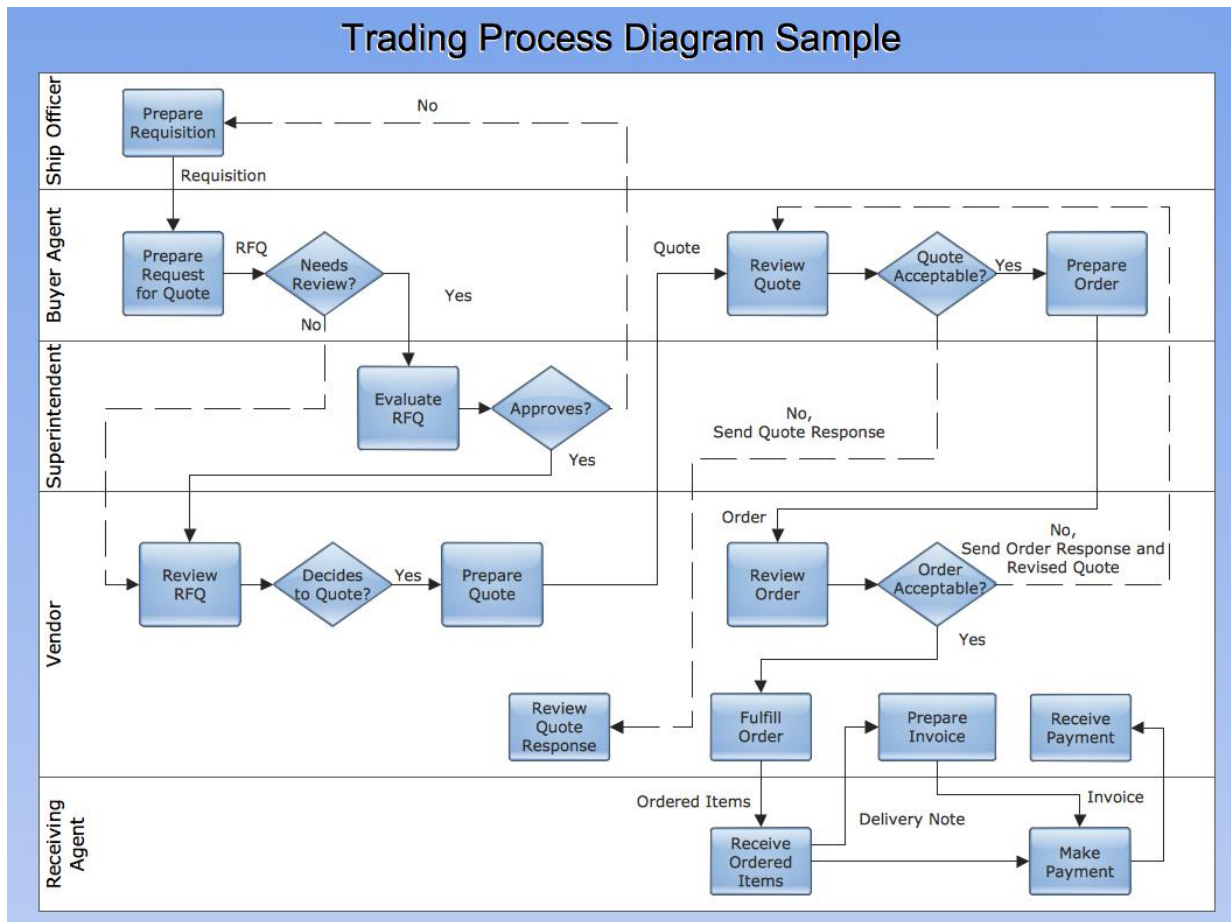
Grâce aux données recueillies, ces critères seront placés dans un des 4 styles de management suivants :

- Exploiteur-autoritaire : La direction décide de tout, les autres réalisent.
- Autoritaire-bienveillant : Les décisions peu importantes sont décentralisées
- Participatif : grande autonomie dans la méthode de travail et la prise de décision pour respecter l'objectif commun.
- Consultatif : bonne implication du personnel qui peut donner son opinion lors de prise de décision.

L'auditeur analysera les différents critères selon les données acquises et définira dans quel type de caractéristiques se situent ces variables afin de comprendre la dynamique et le fonctionnement de l'entreprise et adapter ses recommandations en fonction.

L'auditeur peut s'appuyer également sur une évaluation du système de contrôle interne (SCI) afin de délimiter les points de contrôles, les éventuelles manquements ou redondances inutiles qui peuvent déboucher sur des risques d'erreurs dommageables pour l'entreprise. Cette évaluation de système de contrôle interne se fait essentiellement sur la base de « Flow Chart » et de descriptifs spécifiques. En voici un exemple :

Figure 2: Flow Chart



(Flow charte [en ligne], [Consulté le 12 août 2015], Disponible à l'adresse : <http://conceptdraw.com/samples/business-process-diagrams-flow-charts>)

L'acquisition des données est primordiale pour l'audit social. Il devra donc effectuer des recherches afin de connaître certaines statistiques clés selon le domaine d'activité de l'entreprise mandante. Par exemple, comparer le taux moyen de rotation du personnel de l'entreprise avec celui d'entreprises provenant du même secteur d'activité.

Bien entendu, l'auditeur s'appuiera sur les différentes réglementations applicables à l'entreprise mandante, telles que nous les avons décrites précédemment.

## 2.2 Le Consultant

### 2.2.1 Formation

Comme le mentionne le site de l'Orientation.ch (2015), ce métier ne nécessite, a priori, aucune formation spécifique préalable. Toutefois, comme le consultant externe doit amener une valeur ajoutée au sein d'entreprises qui disposent déjà de compétences internes souvent pointues, un consultant disposera souvent d'un titre universitaire en économie, droit ou psychologie. Ce titre peut aussi provenir d'une Haute Ecole Spécialisée en gestion d'entreprise ou en économie politique. Une formation post grade pour pouvoir être à même d'appréhender les problèmes qu'il devra résoudre peut être un avantage. Pour les jeunes sortant d'université ou de Hautes Ecoles Spécialisées, il est possible d'exercer une activité de consultant junior aux côtés de consultants seniors plus expérimentés.<sup>10</sup>

Ce métier s'apprend beaucoup grâce à l'expérience faite sur le terrain directement. Les consultants juniors sont, dans un premier temps, accompagnés par un consultant expérimenté comme nous le mentionne François Gonin (2015) lors de son interview.

Cependant, pour les postes de consultants à responsabilité, il est très utile, pour ne pas dire nécessaire, d'avoir également de bonnes connaissances et une expérience professionnelle préalable dans le domaine des Ressources Humaines pour bien comprendre les différents problèmes que peuvent rencontrer les entreprises et pouvoir créer des processus adaptés et professionnels.

### 2.2.2 Son rôle

Comme le mentionne Maxime Morand (2015), un consultant c'est :

*« Une personne indépendante, de confiance, sans conflits d'intérêts, qui devient partenaire des préoccupations de ses clients. »* (Morand 2015, p.66)

Le rôle du consultant est un rôle de conseiller avant tout. En effet, grâce à son expérience professionnelle, à des modèles théoriques d'entreprises idéales et à sa capacité d'analyse, le consultant doit être en mesure de comprendre les problèmes que rencontre l'entreprise et d'établir un processus ou des outils ciblés selon la problématique à résoudre.

---

<sup>10</sup> GREUTERT, Maude, octobre 2014, Le conseil en marketing stratégique. [Intervenant externe] Support de cours : Cours « Management stratégique » Haute Ecole de Gestion Genève, filière Economie d'entreprise HEG.

Il existe plusieurs formes de consulting d'un point de vue des Ressources Humaines. En voici quelques-unes<sup>11</sup> :

**Consultant spécialisé dans le développement de processus RH** : Cette personne a pour but de créer ou de modifier un processus déjà existant, dans le but d'obtenir ou d'améliorer un outil clé pour l'entreprise en ce qui concerne le fonctionnement humain dans l'entreprise (par exemple le processus d'évaluation et de rémunération des collaborateurs en fonction d'objectifs personnels fixés chaque année).

**Consultant en leadership** : Grâce à des outils théoriques et à une mise en pratique, le consultant aidera un ou plusieurs managers au sein de l'entreprise à améliorer ses/leurs compétences d'encadrement et à développer des compétences de leader(s) afin qu'ils puissent gérer de la manière la plus efficace et motivante leurs équipes. Des équipes motivées contribuent au développement des affaires de l'entreprise et donc à sa rentabilité.

**Consultant lors d'engagement de personnel ou de licenciement** : Lors de la restructuration d'une entreprise pour des raisons économiques ou en cas de fusions entre deux entreprises, ces deux phénomènes sont souvent présents. Dans ces deux cas, le consultant accompagne le département des ressources humaines dans le but que l'action se fasse au mieux et dans les meilleures conditions. Ensemble, ils veilleront, lors d'engagements importants à ce que les nouveaux collaborateurs soient bien intégrés dans l'entreprise et à contrario lors de licenciement, ils aideront les collaborateurs à accepter cette situation et leur fourniront des outils et des conseils pour qu'ils retrouvent rapidement du travail.

**Consultant en organisation d'entreprise** : Cette activité de conseil s'exerce souvent au bénéfice des directions générales et vise à améliorer l'organisation et l'efficacité globale de l'entreprise en fonction de la stratégie choisie et des buts poursuivis. Bien qu'ayant un spectre beaucoup plus large que celui des seules ressources humaines, l'activité de conseil en organisation d'entreprise peut avoir un impact très important au niveau des ressources humaines. Un consultant en organisation d'entreprises peut aussi intervenir lors de changements importants dans les entreprises comme une fusion par exemple, la réorganisation de l'entreprise étant primordiale afin que la fusion se fasse dans les meilleures conditions. Le consultant s'occupe d'analyser la nouvelle

---

<sup>11</sup> MORAND, Maxime, 2015, interview, annexes 2, p. 66



situation et établira un plan d'action dans le but de formuler et de mettre en place les nouvelles attentes de l'entreprise ainsi que d'apporter un support au département des Ressources Humaines. En effet, le département des Ressources humaines, lors d'une fusion, a un rôle primordial, étant donné qu'il doit gérer l'intégralité du personnel des deux entreprises et redéfinir certains postes de travail en fonction de la nouvelle structure de l'entreprise. Le consultant, grâce à ses compétences et ses outils, apporte son savoir-faire dans le but que les changements soient faits de manière professionnelle et que les collaborateurs concernés directement acceptent cette redéfinition de poste.

Savoir gérer les difficultés lors de l'intervention dans les entreprises est aussi un point clé dans le rôle du consultant. En effet, le changement et la réorganisation au sein de l'entreprise peuvent amener certaines réticences de la part des dirigeants et des collaborateurs voir même une apparition de jeux de pouvoirs. Le consultant se doit de créer un climat de confiance et de bien exprimer les bénéfices de son intervention afin d'éviter ce type de problème. Il doit être en mesure d'identifier les jeux de pouvoir et ne pas se faire instrumentaliser par les collaborateurs.

La récolte d'informations est indispensable lors d'une intervention de consulting. En effet, lors de développement de processus RH, le consultant a besoin de beaucoup de documentations, telles que : les tableaux de bord sociaux, les statistiques, les états financiers,... Il est parfois difficile de se procurer l'intégralité de ces documents. Comme nous le fait remarquer François Gonin (2015), lors de son interview, le mandant choisit l'information qu'il veut donner. De ce fait, certains documents sont souvent manquants ou incomplets ce qui met le consultant dans une situation difficile à gérer. Le consultant se doit de maîtriser cette situation de façon sereine en expliquant l'importance d'avoir accès à ces informations pour l'analyse de l'entreprise.

### **2.2.3 Les qualités requises**

Le métier de consultant demande certaines qualités importantes afin de bien gérer la problématique pour laquelle il est appelé qui varieront en fonction de l'activité exercée.

Lorsque l'activité porte surtout sur des questions de processus et d'optimisation de l'organisation, le consultant devra disposer de bonnes compétences relationnelles (pour pouvoir tirer le meilleur parti des dialogues au sein de l'entreprise et mettre en valeur de manière motivante les améliorations proposées), mais il devra aussi et surtout disposer d'excellentes qualités d'analyse et de synthèse.

Lorsque l'activité a une forte charge émotionnelle, typiquement lors de consultance en leadership ou lors de processus de restructurations impliquant des licenciements, le consultant doit surtout disposer de qualités personnelles et de communication de haut niveau et bénéficier d'une expérience qui inspirera confiance et donnera de la légitimité à ses recommandations. Les consultants sont souvent d'anciens cadres dirigeants d'entreprise, notamment d'anciens responsables RH qui ont une longue expérience de gestion des problématiques sur lesquelles ils fournissent des conseils.

#### 2.2.4 Les connaissances indispensables

Des connaissances sur le principe d'organisation au sein des entreprises sont indispensables pour un consultant car cela lui permettra d'avoir une vision générale du fonctionnement des entreprises. Comme nous le montre Patrice Stern (2012) dans son livre, une organisation est composée de sept variables interconnectées qui feront ressortir la performance et les capacités de changement de l'entreprise. Il est utile, pour les consultants, de connaître ces variables.

Figure 3: Le modèle systémique: "7S" de McKinsey



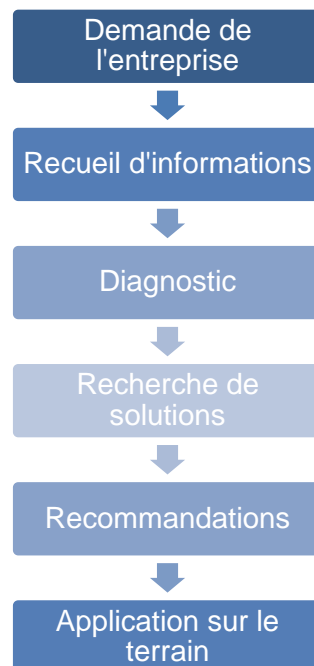
(Patrice Stern (2012), la boîte à outils du Consultant, p. 58)

Une entreprise atteindra sa performance optimale lorsque toutes ces variables fonctionneront de manière cohérente. C'est pour cette raison, que le consultant se doit de les évaluer et de connaître leur fonctionnement dès son arrivée dans l'entreprise.

- Stratégie : choix de l'entreprise de ses domaines d'activité, l'intensité de son engagement et des avantages concurrentiels à acquérir
- Structure : tâches à accomplir, liens d'autorité entre les collaborateurs
- Système : ensemble des procédures de l'entreprise (reporting, budgets,...)
- Styles de management : manières de diriger son personnel et d'atteindre les objectifs
- Ressources Humaines : tous les aspects de la gestion des RH
- Savoir-faire : le point fort de l'entreprise (par rapport aux concurrents)
- Finalité et valeurs partagées : toutes les valeurs auxquelles aspire l'entreprise

Afin de mieux comprendre les connaissances nécessaires théoriques qu'un consultant doit avoir pour exercer ce métier, regardons les différentes étapes de son intervention.

Figure 4: Les étapes de l'intervention du consultant

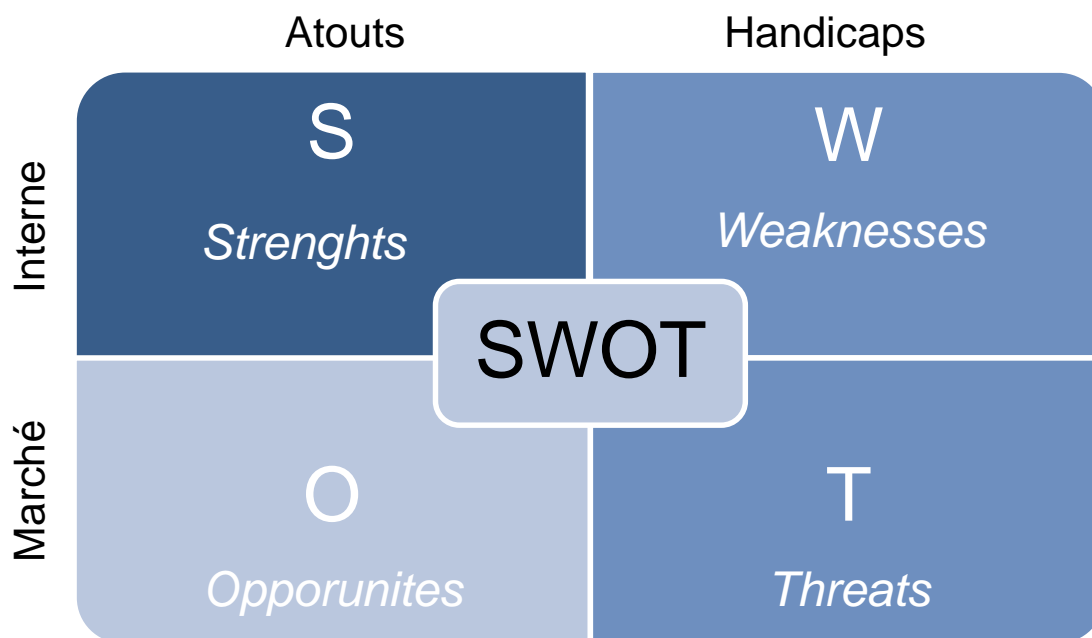


(Patrice Stern (2012), la boîte à outils du Consultant, p. 7)

Comme tout intervenant externe, il doit acquérir certaines connaissances de l'entreprise mandante afin de bien comprendre son fonctionnement et sa culture d'entreprise. Pour

ce faire, il utilisera son sens relationnel en interrogeant les différents collaborateurs mais il pourra aussi utiliser un modèle dit SWOT afin d'analyser les forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'entreprise<sup>12</sup>.

Tableau 3: SWOT



(Dorine Paquier, juillet 2015)

Le consultant doit rédiger qui inclut un rapport en notifiant ses recommandations. Il est évident qu'une bonne faculté à rédiger est indispensable lorsque l'on effectue ce métier. Cependant, comme nous le précise la consultante RH, Roxane Fillipa (2015), dans son interview (voir annexe 4), les recommandations se font de manière très schématique afin de mieux visualiser le plan d'action pour l'entreprise.

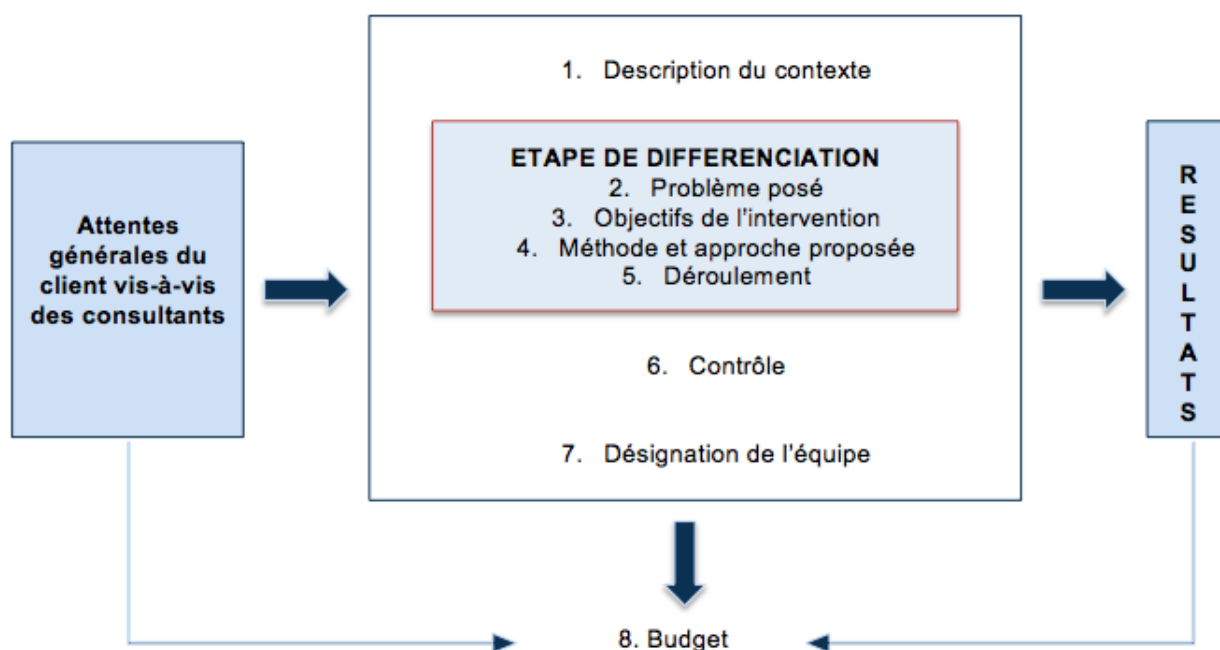
### 2.2.5 Les outils qu'il utilise

Le consultant dispose de plusieurs outils importants pour le bon déroulement du mandat : un des points les plus primordiaux, qui est à la base de toute intervention, est l'élaboration de la proposition à l'entreprise. Voici un schéma relatant les 8 étapes clés d'une proposition.

---

<sup>12</sup> FILLIPA, Roxane, 2015, interview, annexes 4, p. 78

Figure 5: Les huit étapes de la proposition



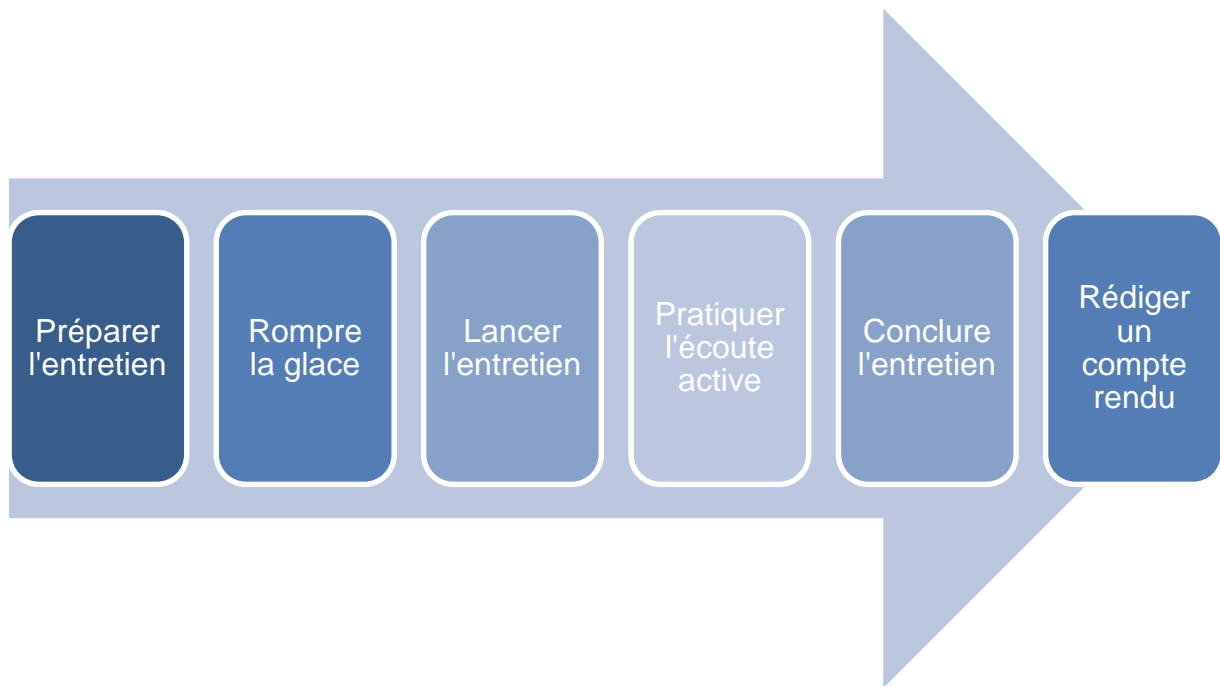
(Patrice Stern (2012), la boîte à outils du Consultant, p. 14)

1. Description du contexte : présenter la situation actuelle de l'entreprise
2. Problème posé : élaboration de la problématique à résoudre
3. Objectifs de l'intervention : met en avant les livrables fournis par la collaboration du consultant et de l'entreprise
4. Méthode et approche proposée : explique la démarche adoptée pour l'intervention
5. Déroulement : planification des tâches et délais
6. Contrôle : détermine les conditions concrètes de l'intervention
7. Désignation de l'équipe : présentation de l'équipe du consultant et des personnes internes incluses dans l'intervention
8. Budget : déterminer les coûts de l'intervention

Lors de l'analyse de la situation de l'entreprise, le consultant effectuera des recherches sur les aspects à améliorer, puis il établira un compte-rendu pour le mandant. Pour établir ce compte-rendu, le consultant se base, non seulement sur ses propres expériences antérieures, grâce à d'anciens mandats ou à son expérience personnelle, mais aussi et surtout sur les recherches qu'il effectuera au sein de l'entreprise à l'aide d'entretiens avec les collaborateurs concernés. En effet, ce système de recueil d'informations permettra au consultant d'avoir un avis pertinent du ressenti du personnel par rapport à la situation de l'entreprise. Cela permettra aussi de tester certaines

hypothèses qu'il aurait pu se faire au-préalable sur la situation. La confiance établie avec les collaborateurs, grâce à ces entretiens, aura une influence positive et constructive sur les rapports futurs, avec ceux-ci, pour l'élaboration du processus de changement. Enfin, ces entretiens contribueront à la crédibilité et à l'image de professionnalisme du consultant par rapport aux collaborateurs. Les étapes clés d'un bon entretien sont les suivantes :

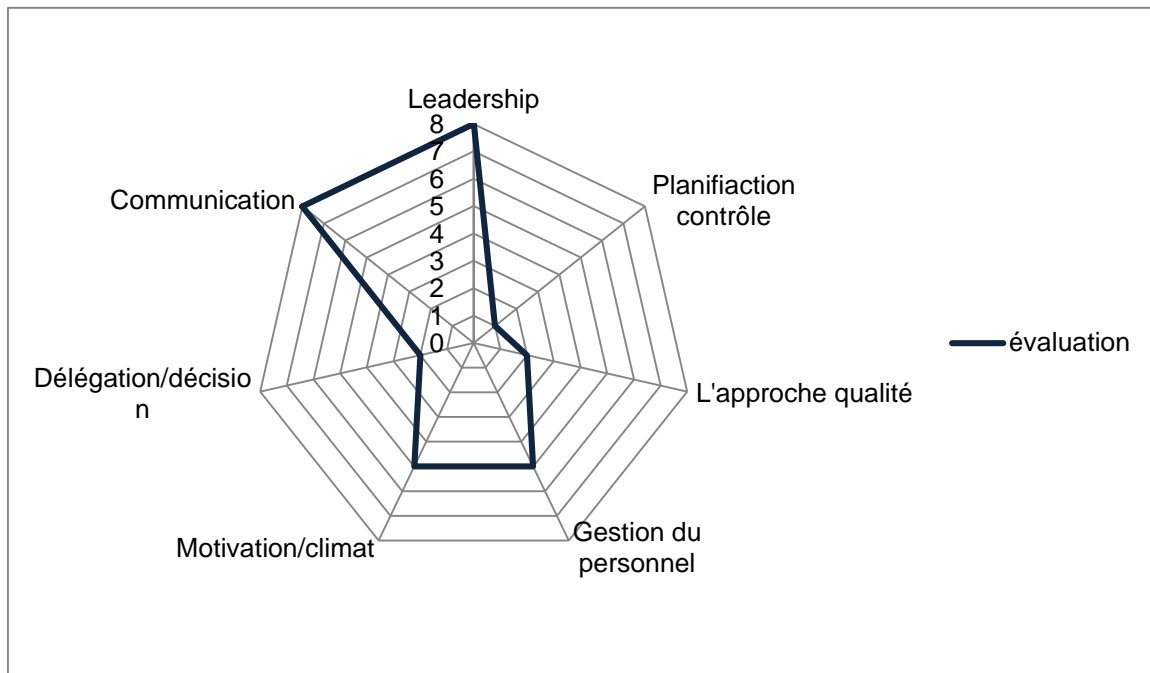
Figure 6: Les étapes d'un entretien



(Patrice Stern (2012), la boîte à outils du Consultant, p. 28)

Lors des entretiens avec les collaborateurs, le consultant peut utiliser ce que l'on appelle un baromètre/questionnaire. Ce baromètre va permettre d'évaluer certains aspects clés de l'entreprise à l'aide de critères ciblés selon la problématique posée dans la proposition. Il est important, lors de l'utilisation de cet outil de respecter la culture de l'entreprise mandante et de garantir l'anonymat des personnes interrogées. Les collaborateurs, à l'aide d'un questionnaire, évalueront leur entreprise en attribuant une note allant de 0 à 10. Voici un exemple de baromètre pour une fusion/acquisition.

Figure 7: Baromètre pour une acquisition/fusion



(Patrice Stern (2012), la boîte à outils du Consultant, p.51)

Le consultant établira son diagnostic en faisant ressortir les causes principales de la problématique une fois que toutes les informations nécessaires à ce rapport seront réunies. Pour ce faire, il pourra s'aider du cube de Stern qui permet d'évaluer les causes principales de la problématique et de dresser une liste des priorités pour l'entreprise grâce à certains critères clés tels que :

- Urgence
- Importance
- Pouvoir d'action
- Capacité à trouver des solutions

On évalue la priorité des causes en attribuant une note allant de 0 (non) à 3 (oui) selon les critères mentionnés précédemment. Cet outil permet de se concentrer particulièrement sur les causes sur lesquelles l'on pourra réellement agir.

Pour mieux comprendre comment cet outil fonctionne, voici un exemple concret que j'ai réalisé, avec mon groupe de travail, lors d'un mandat pour une entreprise privée basée à Morges en avril 2015.

Tableau 4: Evaluation des causes: cube de Stern

Causes	Urgence	Importance	Pouvoir d'action	Capacité à trouver des solutions	Total et classement
Absence de charte pour la prévention de la santé	2	2	3	2	<b>9 points</b> <i>Second</i>
Non application de la prévention sécurité par les collaborateurs	3	3	2	2	<b>10 points</b> <i>Premier</i>
Peu de groupes de travail entre les collaborateurs	1	1	3	2	<b>7 points</b> <i>Quatrième</i>
Manque de communication du détail des composants salariaux	1	2	2	3	<b>8 points</b> <i>Troisième</i>

(Inspiré de Patrice Stern (2012), la boîte à outils du Consultant, p. 76 et du rapport confidentiel HEIG-VD, analyse des pratiques RH pour une entreprise suisse, avril 2015)

Le cube de Stern peut aussi s'utiliser dans le but de rechercher des solutions. En effet, une fois que l'on a déterminé les causes prioritaires pour la résolution de la problématique, on peut effectuer une classification des solutions afin de les classer par ordre de priorité. C'est ce que nous avons fait dans le cas du mandat mentionné ci-dessus.



Tableau 5: Recherche de solutions: cube de Stern

Solutions	Priorité selon le degré d'urgence	Efficacité	Facilité de mise en place	Acceptabilité par le personnel	Points de classement
Création de groupe de travail entre les collaborateurs	1	2	3	2	<b>8 points</b> <i>Quatrième</i>
Vérifier la prévention sécurité avec les personnes qui sont directement concernées	2	2	3	3	<b>10 points</b> <i>Second</i>
Elaborer une charte pour la prévention de la santé	2	3	3	3	<b>11 points</b> <i>Premier</i>
Informar via la plateforme intranet les détails des composants salariaux	3	1	3	2	<b>9 points</b> <i>Troisième</i>

(Inspiré Patrice Stern (2012), la boîte à outils du Consultant, p. 108 et du rapport confidentiel HEIG-VD, analyse des pratiques RH pour une entreprise Suisse, avril 2015)

Maxime Morand (2015) mentionne aussi d'autres types d'outils qu'il utilise lors de ses mandats, tels que :

- Modèle LIFO qui permet de repérer des logiques comportementales des individus lorsque tout va bien et lorsque une certaine pression est mise sur le groupe. Cela permet de mettre l'accent sur les aspects négatifs du fonctionnement du groupe et d'accompagner les personnes et les équipes à mieux gérer des situations de pression.
- La méthode PULSIONS permet d'aider à établir les comportements qui mènent une équipe de direction à réaliser sa stratégie. Cela peut se faire aussi sur un seul individu qui doit devenir le propre pilote de ses énergies.

## **2.3 Le Coach**

### **2.3.1 Formation**

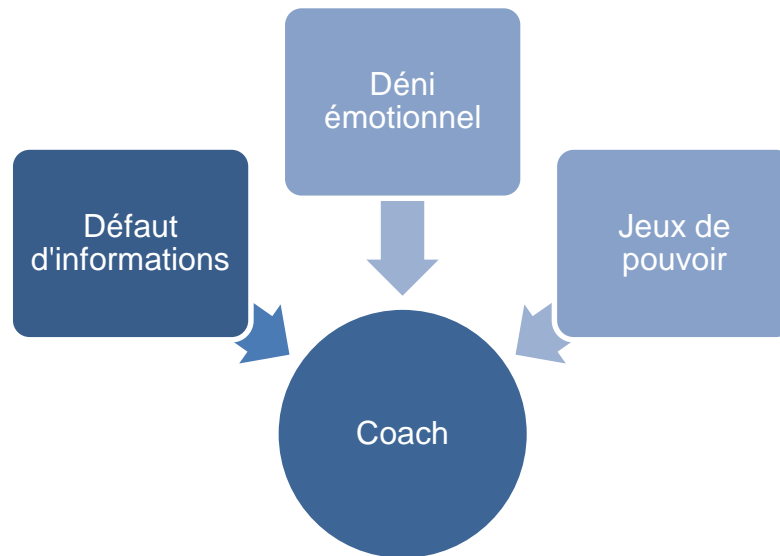
Les formations spécialisées pour devenir coach sont apparues relativement récemment. En effet, depuis quelques années, une formation est nécessaire pour devenir coach en entreprise. Il est possible de suivre des cours de master en psychologie à Genève ou de suivre une formation à l'aide de l'International Coach Fédération, ce qui permet aux coaches d'être certifiés. Cette fédération, à but non lucratif, créée en 1995 en Suisse, a pour but de mettre en relation les différents membres coaches de cette association, d'aider les entreprises à choisir un coach selon la problématique à aborder dans leur société et de former de nouveaux coaches grâce à des séminaires spécifiques. Dans ce dernier cas, les futurs coaches peuvent obtenir un certificat couvrant les connaissances nécessaires à ce métier.

### **2.3.2 Son rôle**

Le rôle du coach est un rôle d'accompagnateur et de facilitateur pour l'entreprise ainsi que pour ses cadres et collaborateurs. Il permet de faire émerger des idées nouvelles et d'aider la (les) personne(s) à leur mise en oeuvre. Il ne va pas porter de jugement sur la situation mais réellement l'analyser et être à l'écoute des personnes coachées dans le but de faciliter la communication et l'acceptation de changements ou la mise en place de nouveaux projets.

Lors des interventions, certaines difficultés, souvent récurrentes, apparaissent. Le rôle du coach est aussi d'en être conscient et de savoir les maîtriser afin que le besoin de l'entreprise puisse être parfaitement comblé. Philippe Merlier (2015), dans son interview, mentionne les différents types de difficultés qu'il rencontre fréquemment lors de ses interventions :

Figure 8: Types de difficultés fréquentes



(Dorine Paquier Juillet 2015, inspirée de l'interview de Merlier Philippe, annexe 1, p.61)

Le défaut d'informations : la confiance des personnes coachées à l'égard de leur coach est souvent difficile à obtenir. C'est pour cette raison que le devoir du coach est d'instaurer très rapidement un climat de confiance afin qu'il puisse avoir toutes les informations nécessaires et correctes de la part de tous les membres du groupe. Ce point fondamental évitera les non-dits et les informations cachées par peur de représailles futures de la part de leur employeur.

Le déni émotionnel : bousculer la zone de confort d'une personne est toujours très délicat. En effet, la plupart des personnes sont très réticentes en ce qui concerne un changement dans leur quotidien. Un intervenant externe tel qu'un coach, peut représenter un danger et une critique en ce qui concerne les méthodes de travail des individus et leur capacité à travailler en équipe. Cela est d'autant plus vrai pour les managers lorsque cette intervention vient d'une autorité supérieure. En effet, le manager peut se sentir visé personnellement et se fermer complètement à une politique de changement. Le coach doit réellement rassurer ses interlocuteurs et créer un climat de confiance en leur expliquant les enjeux de l'intervention. De plus, l'incertitude face aux changements suscite souvent beaucoup de résistance lors de l'intervention. Des discussions et des objectifs doivent être mis en place afin que les personnes coachées puissent comprendre les avantages qui vont résulter de ce changement.

Les jeux de pouvoir : ce phénomène est très présent lors de l'arrivée d'un intervenant externe. En effet, certains membres de l'équipe coachée peuvent essayer d'influencer le coach dans le but de protéger leur zone de confort. Le coach doit réellement être impartial face à une telle situation et être à l'écoute de ces personnes tout en leur faisant comprendre que ce jeu de pouvoir ne fonctionnera pas.

Selon Yves Clot (2005, Sciences Humaines)<sup>13</sup>, la limite du coaching est le fait que cette méthode d'intervention travaille principalement sur l'individu en lui-même et non sur sa situation au travail. Les dirigeants n'essayeront donc pas de faire évoluer une situation de travail très difficile au sein de l'entreprise et se reposeront uniquement sur la méthode d'intervention du coach.

### **2.3.3 Les qualités requises**

Etre humble, en retrait, ouvert d'esprit, empathique, zen et curieux sont des qualités indispensables pour être un bon coach. En effet, dans son rôle d'accompagnateur, il doit être réellement à l'écoute de ses interlocuteurs afin de bien comprendre les besoins et les objectifs à atteindre. Il ne doit pas porter de jugement trop rapide sur la situation afin de ne pas élaborer une analyse erronée. Il doit prendre du recul sur la situation et bien entendre tous les avis des personnes concernées dans la politique du coaching afin d'élaborer un plan d'action le plus juste possible.

L'attitude non-verbale des personnes coachées est aussi très importante lors de l'analyse de la situation actuelle dans l'entreprise. Il faut donc être très observateur en ce qui concerne cet aspect. En effet, nous le fait remarquer Philippe Merlier (2015), on peut comprendre énormément d'aspects négatifs ou positifs que vivent les collaborateurs rien qu'en étudiant cette attitude non-verbale,

Le fait de bien se connaître soi-même peut être un avantage important pour les coaches, car cela permet une certaine stabilité lors de l'analyse des comportements et de l'état d'esprit des interlocuteurs.

---

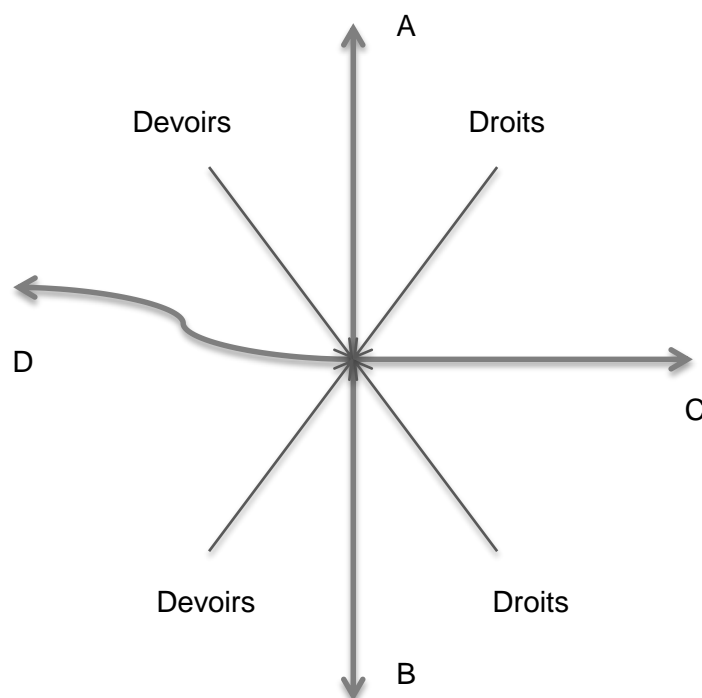
<sup>13</sup> ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique, BOURGEOIS, Denis, GRUERE, Jean-Pierre, RAULET-CROSET, Nathalie, ROLAND-LEVY, Christine et TRAN, Véronique, 2013.  
*Comportements humains et management*. P. 317 4<sup>ème</sup> édition Pearson. Montreuil : 2013.  
ISBN : 978-2-7440-7677-0

### 2.3.4 Les connaissances indispensables

D'après Monsieur Philippe Merlier (2015), la systémique est une connaissance indispensable lorsque l'on décide de devenir coach en entreprise. Cette méthode d'étude permet d'aborder de façon adéquate une situation problématique. En effet, elle permet une analyse globale de la situation en analysant les différents systèmes de l'entreprise. Il est intéressant de définir ce qu'est un système et de l'accompagner d'un exemple concret afin de mieux comprendre l'importance d'une approche systémique lors d'un coaching. Selon Jacques-Antoine Malarewicz (2011), un système se définit comme : « *un ensemble d'éléments en interaction dans la poursuite d'un ou plusieurs objectifs.* »

Dans son livre, Jacques-Antoine Malarewicz (2011), donne un exemple sur l'importance de l'analyse des systèmes.

Figure 9: Les relations hiérarchiques



(Jacques-Antoine Malarewicz (2011), Réussir son coaching, une approche systémique p.149)

Il est important de comprendre que la figure ci-dessus représente les différents liens qu'un collaborateur a avec les employés travaillant en collaboration avec lui au sein de son entreprise.

L'axe vertical représente les relations hiérarchiques entre l'employé A et l'employé B, dans lequel chaque employé a des droits et des devoirs par rapport à son supérieur hiérarchique et inversement. Les flèches droits et devoirs de la figure les représentent. Les droits de B représentent donc des devoirs de la part de A de même que les droits de A représentent des devoirs pour B. Par exemple, A a le devoir de fournir un salaire à B et B a le droit à cette rémunération.

Sur l'axe horizontal, nous retrouvons deux types de liens. Dans un premier temps, C qui représente les liens de parité. Ces liens définiront les relations avec les personnes se situant dans la même lignée hiérarchique que l'individu. La parité est un lien très important pour les employés car elle permet une bonne collaboration entre les différents chefs de services, mais qui peut-être parfois difficile à gérer si elle est imposée ou influencée par un supérieur hiérarchique. Le coach, lors de son intervention, établit un lien de parité avec la personne coachée. Cependant, ils ne sont pas égaux car sa compétence de coach est de pouvoir se dissocier de ce système. En effet, un coach doit être à la fois acteur mais aussi spectateur de la situation afin d'accompagner au mieux la personne coachée.

Un dernier lien est le D qui représente les liens transversaux. C'est-à-dire des liens entre des personnes qui ne se situent pas dans la même lignée hiérarchique mais qui ont, grâce à leur fonction, des responsabilités comparables et un ou plusieurs objectifs communs.

Aujourd'hui, les liens horizontaux sont devenus déterminants pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Cependant, le fait de passer d'un système exclusivement hiérarchique à un système d'entreprise de services demande une capacité en matière relationnelle très spécifique. C'est entre autres pour cette raison que les coaches utilisent une approche systémique lors de leurs interventions, cela permet d'introduire le facteur humain qui est encore plus indispensable dans ces liens horizontaux que dans les liens verticaux.

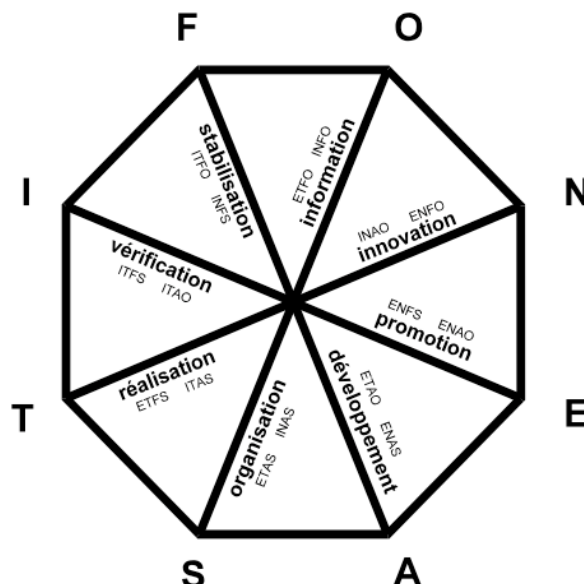
Les connaissances théoriques en matière de relations humaines sont aussi indispensables pour un bon coaching. Cependant, selon John Whitmore (2008), mentionne qu'un des pièges qu'un coach doit à tout prix éviter est le fait de se reposer sur ses connaissances et sur son expérience préalable lors de son analyse de la situation. En effet, il conseille vivement de faire abstraction de ses connaissances afin d'avoir le détachement nécessaire pour un bon coaching.

### 2.3.5 Les outils qu'il utilise

Un des outils qui peut-être utilisé aussi bien en coaching individuel qu'en coaching d'équipe est l'analyse de profil léonardo 3.4.5. Le calcul de ce profil se fait à l'aide d'un questionnaire comportant 80 questions spécifiques au comportement de chaque individu sur son lieu de travail.

La complexité de coacher une équipe par rapport à un individu seul est le fait que le groupe est formé de plusieurs personnes différentes, avec des compétences et une méthodologie de travail propre. De ce fait, un coach doit, dans un premier temps, comprendre le fonctionnement individuel de chaque membre du groupe avant de pouvoir comprendre son fonctionnement dans son ensemble. Pour ce faire, il existe plusieurs types de questionnaires afin de comprendre le fonctionnement de chaque individu au sein d'un groupe. Par exemple, élaborer un profil léonardo 3.4.5 peut être utile afin d'analyser les compétences humaines et de définir un profil détaillé de chaque membre de l'équipe. Ce profil se calcule grâce à un logiciel informatique composé de 80 questions clés sur l'attitude de chaque personne sur son lieu de travail. Les questions sont très spécifiques afin d'élaborer un profil précis. Voici la grille des différents profils existants dans ce logiciel :

Figure 10: Résumé des différents profils Léonardo 3.4.5



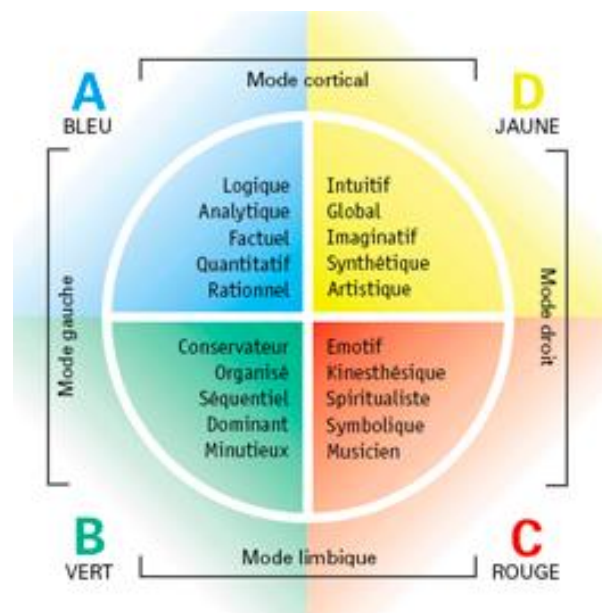
(Leonardo 3.4.5 disponible à l'adresse : <http://www.coachingsystems.ch/wp-content/uploads/2013/08/Diapositive1.png>)

Au sein d'une équipe il est important d'avoir des profils différents afin que le groupe de travail fonctionne de manière optimale. Ayant moi-même réalisé ce questionnaire dans le cadre de mon cours : « *Intervention en entreprise-développement humain et organisationnel* », à l'HEIG-VD d'Yverdon les bains, j'ai pu remarquer l'importance d'avoir un équilibre en matière de compétences professionnelles pour le bon fonctionnement de mon équipe (voir annexe 5). En ce qui concerne mon groupe de travail, cela n'a pas été le cas et certains conflits furent souvent présents lors des prises de décisions durant notre mandat. En effet, nos profils étant trop semblables, certaines compétences nécessaires dans un groupe de travail n'étaient pas couvertes.

Un coach externe pourrait utiliser cet outil pour former des groupes de travail adéquats ou pour changer la composition d'une équipe déjà existante.

L'un des outils qu'utilise Maxime Morand (2015) est le profil d'Herrman. Cet outil permet de mesurer le profil de chaque individu en fonction des quatre styles de pensées que l'on utilise quotidiennement dans notre vie tels que : la logique, le conservateur, l'intuitif et l'émotionnel. Cela permet de comprendre comment nos choix professionnels, notre manière de travailler et de communiquer sont influencés par nos préférences cérébrales. Comme pour le profil Léonardo 3.4.5, il est important dans une équipe de travail d'avoir des profils différents afin de pouvoir se compléter.

Figure 11: Profil individuel de Herrman



(Herrman *Profil Individuel*: Disponible à l'adresse : <http://www.herrmann-europe.com/fr/nos-outils/le-profil-individuel>)



Cet outil permettra aux coaches<sup>14</sup> :

- Améliorer la communication interne et externe,
- Faire adhérer les individus, les équipes et les différents services de l'organisation aux valeurs de l'entreprise et à ses objectifs,
- Constituer des équipes efficaces,
- Développer une culture de la créativité et de l'innovation,
- Augmenter les ventes grâce à un meilleur engagement des commerciaux vis à vis des clients,
- Gérer le changement,
- Améliorer la prise de décision et la résolution de problèmes.

Jean-Max Ferey (2008), mentionne dans son livre ; Pratique du coaching d'équipe, d'autres types de grilles d'analyse du comportement humain telles que:

Grille des interactions de Bales : permettant de comprendre l'interaction d'un individu au sein du groupe de travail et d'analyser, selon le résultat de cette grille, la dynamique du groupe.

Grille sociométrique de Moréno : permettant de connaître les liens sociaux d'un individu grâce à un diagramme. Cela permet d'analyser les relations personnelles et professionnelles d'un membre du groupe et de comprendre son statut sociométrique tel que : isolé, meneur puissant, meneur populaire ou éminence grise.

Lors d'un coaching de groupe, il est utile d'analyser les différents phénomènes que l'on trouve généralement au sein d'une équipe. Comme le mentionne Jean-Max Ferey (2008) dans son livre, il est important pour le coach de cerner ces phénomènes et d'accompagner les membres du groupe à se confronter à eux.

---

<sup>14</sup> HERRMANN INTERNATIONAL EUROPE, [sans date]. *Profil Individuel et nos solutions pour les consultants*. [en ligne]. [Consulté le 05.08.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.herrmann-europe.com/fr/nos-solutions/pour-les-consultants>

Tableau 6: Les principaux phénomènes au sein d'un groupe

Phénomènes	Contenus	Positionnement du coach d'équipe
<b>Le leadership</b>	Apparition dans l'équipe d'une personne cherchant à jouir d'un statut supérieur aux autres par la manifestation de comportement verbaux et non-verbaux et d'attitude de leader.	Phénomène normal dans tout type de groupe. Le coach accompagne positivement le développement du leader dans le groupe. Il cherche à le positionner en leader positif. En aucun cas le coach n'entre en conflit direct avec cette personne.
<b>Le bouc émissaire</b>	Manifestations récurrentes d'hostilités verbales et non verbales de l'équipe par rapport à un de ses membres.	L'apparition du bouc émissaire signe la difficulté de l'équipe à exister positivement et à régler de façon responsable ses difficultés. Le coach doit confronter fermement ce fonctionnement et protéger la personne mise à l'index.
<b>La clanification</b>	L'équipe est scindée en deux ou plusieurs parties organisées autour de petits leaders, pas forcément positifs.	Au-delà du simple rapprochement d'équipiers qui ont des préférences, des attraits communs, la clanification marque le possible début de conflits pour le pouvoir. Le coach contre cet état de fonctionnement et propose un travail sur le fonctionnement d'équipe.
<b>Les conflits</b>	Des désaccords clairs ou larvés ont tendance à scinder l'équipe (clanification), la cohésion ne fonctionne plus. L'animosité est de rigueur, de façon plus ou moins importante.	Les conflits sont des manifestations normales dans tous les groupes. Le coach confronte et en profite pour faire travailler le groupe sur une stratégie de conflit assumée, de type gagnant/gagnant si le thème du conflit le permet.
<b>Le moi-auxiliaire</b>	Le responsable de l'équipe ou l'équipe elle-même va chercher à utiliser le coach pour ce qu'il n'est pas, c'est-à-dire, un membre hiérarchique de l'institution.	Le coach confronte les éléments transférentiels, repose clairement sa place et ses responsabilités. Eventuellement, durant une séance d'atelier ou de séminaire, il pourra proposer clairement à l'équipe un exercice le mettant en position de moi-auxiliaire, ce dispositif sera d'autant plus intéressant que le coach aura alors à cœur de proposer des réponses réellement ouvrantes, c'est-à-dire des réponses en forme de questions.

(Jean-Max Ferey (2008), Pratique du coaching d'équipe, Chronique sociale p. 66)

### **3. Plans d'actions et coûts**

Dans ce chapitre, j'ai élaboré différents plans d'actions avec la durée du mandat et les coûts pour chaque type d'intervenant. Il est à noter que je me suis inspirée des différentes interviews réalisées auprès de professionnels dans ces domaines d'interventions afin d'établir ces plans d'actions.

Le but est de bien différencier les interventions d'audit, de consulting et de coaching afin de comprendre la marche à suivre générale effectuée par ces intervenants lors de mandats dans les entreprises et quel type de résultats ils fournissent.

Les durées des mandats et des coûts varient sensiblement selon les types d'interventions effectuées comme nous le verrons ci-dessous.

Il est important de préciser que ces plans d'actions ont été faits de manière générale afin d'avoir un aperçu global du champ d'action de chaque intervenant. Il est évident qu'ils varieront sensiblement selon la problématique du mandat.

Nous trouverons, lors de la synthèse de ce travail, une comparaison détaillée des différents types d'intervention, afin d'avoir une vision comparative de ces intervenants.

### 3.1 Audit

Tableau 7: Plan d'action de l'audit (spécifique, commandé)

Marche à suivre	
Le pré diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre avec la personne mandante (souvent directeur ou un membre du conseil d'administration)</li> <li>• Détermination de l'objectif de la mission</li> <li>• Elaboration du planning de l'intervention</li> <li>• Présenter le coût de l'intervention</li> <li>• Signature du contrat avec le mandant (fin de cette phase)</li> </ul>
Le recueil d'informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Récolte des données indispensables pour la compréhension de la problématique (statistiques RH, tableaux de bord sociaux, procédures, documents concernant la GRH, entretiens annuels d'évaluation)</li> <li>• Recueil des aspects légaux appliqués dans l'entreprise concernant notamment la paie, déclarations maladies et accidents,...</li> <li>• Interroger les collaborateurs concernés par la mission afin d'avoir un avis général du problème à résoudre</li> <li>• Expliquer les raisons de notre venue et les objectifs à atteindre grâce à cette intervention</li> </ul>
L'analyse des résultats obtenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de la documentation recueillie</li> <li>• Revoir toutes les informations obtenues par les collaborateurs interviewés et les comparer à la documentation</li> <li>• Faire ressortir les informations les plus pertinentes pour répondre à la problématique</li> </ul>
La vérification des informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparer les données à des normes légales afin de vérifier que l'entreprise réponde en tous points aux exigences légales</li> <li>• Elaborer un tableau de triangulation de données pour le mandant</li> </ul>
Les recommandations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre un rapport final écrit avec les recommandations au mandant</li> <li>• Mentionner les aspects légaux obligatoires à respecter selon le type d'entreprise</li> <li>• Présenter un potentiel champ d'action pour orienter le mandant à la résolution du problème</li> </ul>
La durée	De quelques jours à 3 mois (à un taux de 100% d'activité)
Le coût	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coût varie entre CHF 250.- et CHF 500.- par heure</li> </ul>

(Dorine Paquier, juillet 2015)

## 3.2 Consultant

Tableau 8: Plan d'action du consultant

Marche à suivre	
La demande de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre avec la personne mandante (souvent RH ou direction)</li> <li>• Détermination de la problématique à l'aide de questionnaires ciblés selon le mandat</li> <li>• Définition du coût de l'intervention de la part du consultant</li> <li>• Création du climat de confiance avec l'entreprise et signature du contrat</li> </ul>
Recueil d'informations & diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Récolte des données indispensables pour la compréhension de la problématique (statistiques RH, tableaux de bord sociaux, procédures,...)</li> <li>• Interroger différents collaborateurs de services divers afin d'avoir un avis général de la situation</li> <li>• Observation des méthodes de travail actuelles au sein de l'entreprise</li> <li>• Elaboration d'entretiens-conversations avec les collaborateurs directement concernés par le mandat</li> <li>• Expliquer les raisons de notre venue et les objectifs à atteindre grâce à cette intervention</li> </ul>
Recherche de solutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer un plan d'action avec les différentes étapes de réalisation du projet.</li> <li>• Comparer les résultats obtenus avec un concept modèle afin d'élaborer un rapport adapté à l'entreprise et aux exigences nécessaires légales.</li> </ul>
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du rapport final (à l'aide d'un PowerPoint par exemple) au mandant avec des conseils et des recommandations spécifiques à la problématique de base.</li> <li>• Elaboration du planning de mise en place du projet</li> </ul>
Application sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à la mise en place du projet avec les collaborateurs concernés (processus RH, de recrutement,...)</li> <li>• Accompagner les collaborateurs lors de la phase d'application du nouveau projet</li> </ul>
La durée	1 an à 3 ans en moyenne, cela dépend de la problématique à résoudre. (à un taux d'activité de 40% en moyenne)
Le coût	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervention dans PME, institution publiques ou administration : CHF 200.- à CHF 350.- par heure</li> <li>• Intervention banques et Etude d'avocats : CHF 400.- à CHF 500.- par heure</li> </ul>

(Dorine Paquier, Juillet 2015)

### 3.3 Coach

Tableau 9: Plan d'action du coach

Marche à suivre	
<b>Le besoin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre avec la personne mandante (souvent direction)</li> <li>• Définition du mandat d'intervention</li> <li>• Définition des besoins de l'entreprise et des raisons pour lesquelles elle fait appel à un coach externe</li> <li>• Création du climat de confiance avec l'entreprise</li> </ul>
<b>Le diagnostic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontrer les personnes coachées</li> <li>• Instaurer un climat de confiance grâce à la discussion</li> <li>• Ecouter l'équipe coachée et prendre note de son ressenti</li> <li>• Bien analyser la situation actuelle</li> <li>• Expliquer les raisons de notre venue et les objectifs à atteindre grâce à cette intervention</li> <li>• Elaboration d'une enquête post-action</li> </ul>
<b>La mise en place</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer un plan d'action avec les différentes étapes de réalisation du projet.</li> <li>• Définir clairement les solutions mises en place en rapport aux besoins de l'entreprise</li> <li>• Toujours accompagner l'équipe coachée afin qu'elle réalise elle-même les étapes du changement</li> </ul>
<b>Le feed back</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion hebdomadaire avec le mandant afin de faire le point</li> <li>• Redéfinir certains objectifs du mandat en cas de besoins différents de ceux définis au préalable.</li> </ul>
<b>Le résultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration du compte rendu des objectifs avec les moyens utilisés</li> <li>• Rapport final avec les solutions mises en place</li> <li>• En aval, (environ 6 mois plus tard) enquêtes réalisées au sein de personnes coachées dans le but qu'elles s'auto-évaluent face au changement mis en place</li> <li>• Feed back de ces enquêtes au près de la personne responsable du mandat afin d'évaluer les changements effectués</li> </ul>
<b>La durée</b>	3 mois à 1 an (à un taux de 100% d'activité)
<b>Le coût</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervention à court terme (jusqu'à 3 mois) : CHF 2000.- à CHF 2500.- par jour</li> <li>• Intervention à long terme (6 mois à 1 an) : CHF 1600.- par jour</li> </ul>

(Dorine Paquier, juillet 2015)

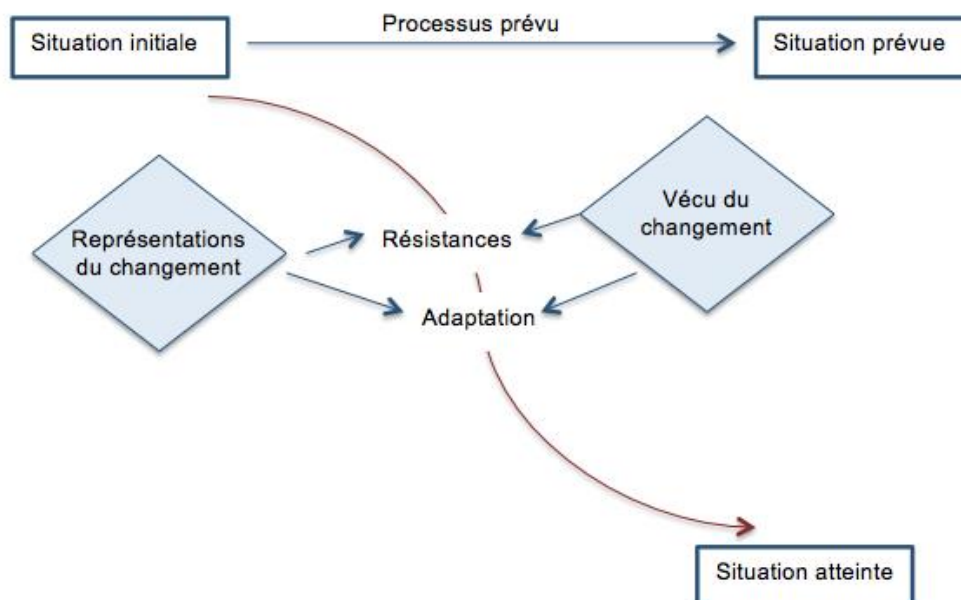
## 4. Déclencheurs d'une décision d'évaluation des RH

Comme mentionné lors de l'introduction, les sociétés sont aujourd'hui confrontées à des environnements complexes, que cela soit au niveau de la nécessité de respecter les réglementations qui s'appliquent à elles ou de maintenir et développer leur compétitivité. Dans cette situation, elles doivent être capables d'évoluer, se réinventer et prendre les mesures qui leur permettront de croître ou même parfois simplement de subsister.

Ces pressions s'appliquent aux entreprises, mais surtout aux collaborateurs et dirigeants qui les composent. La gestion de projets délicats, notamment dans des situations de changement, l'amélioration des compétences d'encadrement des dirigeants, le souci d'optimiser le travail en équipe, tous ces éléments sont des facteurs qui encouragent les entreprises à essayer « d'optimiser leur capital humain ».

Par exemple, dans le cas d'une situation de changement, les ressources externes peuvent apporter un certain nombre d'aspects positifs pour gérer cette phase importante pour l'entreprise. Des compétences supplémentaires, une grande expérience pratique de ce type de situation, des méthodes et connaissances techniques pointues, ou un apport extérieur et énergique qui permettrait à l'entreprise de sortir la tête de l'eau et de prendre du recul face au changement.

Figure 12: Processus du changement



(Frédérique Alexandre-Bailly (2013), Comportements humains et management, p.323)

Même lorsque l'entreprise n'est pas confrontée à des difficultés particulières, il peut être utile d'encourager le bien-être des collaborateurs au travail, ce qui augmentera leur productivité. Certains labels ont d'ailleurs été créés dans cet objectif.

Par exemple, le label MRH Durable vise à :

*« Pratiques de gestion des ressources humaines qui, tout en visant l'efficience du point de vue économique et un caractère écologique, vise à apporter de la considération à l'individu dans sa dimension bio-psycho-sociale, de l'équité dans le groupe, un équilibre de vie personnelle-vie professionnelle (personnalisation des conditions de travail) au niveau de l'entreprise et le respect des diversités dans la société (non-discrimination) »<sup>15</sup> (Firoben).*

Ce type de labélisation demande une analyse de l'entreprise pointue et s'obtient à l'aide de critères d'évaluations répertoriés dans un logiciel appelé Ok Pilot. Les entreprises, dans un cas comme celui-ci, peuvent faire appel à des consultants externes dans le but d'évaluer leur entreprise et d'apporter des recommandations aux critères qui ne seraient pas comblés par l'entreprise et qui empêcherait l'acquisition de ce label.

Le recours à des intervenants externes est donc un outil très utile pour la direction d'une entreprise ou d'un département dans une entreprise de taille importante. Ceci permettra de valider le bon fonctionnement de l'entreprise sous l'angle de la réglementation ou des ressources humaines, identifier d'éventuels problèmes importants qui n'auraient pas été décelés. Les intervenants proposeront des solutions pour les résoudre ou aideront les entreprises et leurs collaborateurs à traverser le mieux possible cette phase qui se trouve être un générateur de stress élevé.

Le choix du type d'intervenant dépend fortement de la problématique à adresser. En effet, comme nous avons pu le constater précédemment, le champ d'actions des coaches, des consultants et des auditeurs est large et s'il présente des similitudes, il se caractérise aussi par des spécificités propres. C'est entre autres pour cette raison qu'il était important de différencier ces types d'interventions.

---

<sup>15</sup> FIROBEN, Laurence [sans date]. « MRH Durable » : référentiel pour un Management durable des Ressources Humaines [Document PDF]. Disponible à l'adresse : [http://www.remad.ch/fileadmin/user\\_upload/resources/Pre%CC%81sentation-Ecoparc-MRH-Version-finale.pdf](http://www.remad.ch/fileadmin/user_upload/resources/Pre%CC%81sentation-Ecoparc-MRH-Version-finale.pdf)



## 4.1 Les raisons d'une évaluation faite à l'externe

Les raisons pour les entreprises de faire appel à des intervenants externes sont nombreuses.

Premièrement, la position d'externe à l'entreprise est un aspect positif en soit. En effet, cela permet d'avoir une vision neutre de l'entreprise et d'être détaché par rapport à la situation problématique qu'elle rencontre. En effet, un avantage du statut d'intervenant externe est le fait qu'il n'est pas impliqué dans les problèmes politiques internes et que son poste de travail n'est pas en danger quoi qu'il se passe.<sup>16</sup> Il s'agit d'une différence importante même par rapport à d'autres experts internes qui pourraient avoir des compétences similaires, par exemple dans le département des Ressources Humaines.

Une deuxième raison réside dans le fait que l'intervenant externe est souvent confronté à des problèmes similaires dans d'autres entreprises et qu'il peut faire bénéficier son client de ce qui se fait de mieux dans des entreprises identiques. La connaissance des meilleures pratiques de marché, si c'est le cas, peut être un atout pour l'intervenant externe qui sera très apprécié de son client.

La troisième raison est liée à la capacité de prendre du recul et d'avoir un « regard neuf » sur une problématique. En effet, lorsque l'on travaille au sein de l'entreprise, certaines difficultés ne sont plus perçues ou constituent des obstacles au bon fonctionnement que personne n'essaie (plus) de résoudre. Il est vrai que certains problèmes sont présents depuis tellement longtemps que l'on ne les voit même plus ou que le personnel s'y est résigné. Grâce à l'appui de l'intervenant externe, ces difficultés peuvent être mises en lumière de manière objective et donner lieu à des recherches de solutions.

Quatrièmement, la crédibilité d'un professionnel externe tel qu'un auditeur, un consultant ou un coach, est non-négligeable. Les collaborateurs accordent souvent plus de confiance à une analyse faite par un professionnel externe plutôt que si elle est faite par quelqu'un en interne. De plus, les collaborateurs ont plus de facilité à se confier lorsqu'ils sont en face d'une personne externe qui, grâce à son savoir-faire, saura les mettre en confiance en leur expliquant les enjeux de son intervention.

---

<sup>16</sup> ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique, BOURGEOIS, Denis, GRUERE, Jean-Pierre, RAULET-CROSET, Nathalie, ROLAND-LEVY, Christine et TRAN, Véronique, 2013. *Comportements humains et management p. 316-317*. 4<sup>ème</sup> édition Pearson. Montreuil : 2013. ISBN : 978-2-7440-7677-0

## 4.2 Les raisons d'une évaluation faite à l'interne

L'intervention de spécialistes externes n'est pas la seule possibilité pour les entreprises. En effet, les raisons d'effectuer cette intervention directement en interne présente aussi son lot d'avantages.

Les entreprises ont leur histoire et leur culture propre. Les intervenants se doivent de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise avant de commencer l'intervention. L'avantage de l'interne est qu'il connaît parfaitement son entreprise et saura respecter sa culture et ses besoins.

Un bon exemple d'une intervention faite à l'externe et qui aurait été certainement mieux gérée si elle avait été effectuée à l'interne est le cas d'une petite banque privée genevoise. Un ancien cadre de cette banque (2015), m'a expliqué l'une de ses propres expériences avec un consultant externe venu dans le but de réorganiser la banque, suite à l'introduction de la Loi sur le blanchiment d'argent d'une part, et la mise en place des outils pour la gestion de la fiscalité de l'épargne d'autre part. Le fait d'avoir comparé le modèle d'organisation de la banque avec un modèle « idéal » calqué sur une banque de même nature mais sensiblement plus importante, a failli avoir des conséquences catastrophiques pour l'entreprise. En effet, l'analyse inexacte et trop basée sur un modèle qui n'était finalement pas tout à fait adapté de la part du consultant, a mené à une conclusion de changements drastiques au niveau des tâches du personnel ainsi qu'à certains licenciements. Il en a résulté une crise majeure au sein des collaborateurs, qui a pu être désamorcée grâce à une organisation simplifiée par rapport au modèle initial et un changement dans la disposition et l'ergonomie des places de travail. Il n'a finalement pas été nécessaire de licencier du personnel et les changements se sont fait plus en douceur avec l'appui de formations internes et une forme de coaching également interne.

Une autre raison à mentionner peut être, l'augmentation des compétences de l'entreprise dues à l'intervention interne. En effet, le message lié à un recours trop fréquent d'intervenants externes peut être doublement négatif pour les collaborateurs: « vous n'êtes pas assez compétents » et « de toute façon, je vais faire auditer/ vérifier ce que vous faites ». Les bons éléments qui ont un esprit d'entrepreneur peuvent être encouragés à quitter l'entreprise qui deviendra dépendante de ses ressources d'intervenants externes. En effet, Philippe Merlier (2015), dans son interview, raconte l'une de ces expériences :

*« J'ai vécu une situation particulière dans une très grosse entreprise, l'Etat de Vaud, où derrière chaque collaborateur, il y avait un consultant car les bureaucrates ne savaient pas faire eux-mêmes. Du coup, les grosses sociétés de services avaient bien compris le problème de cette entreprise et ils attribuaient la compétence derrière chaque collaborateur à l'aide des consultants. Le budget d'interventions était donc important. Les collaborateurs se sentaient rassurés, certes, mais tout d'un coup il y a eu des restrictions budgétaires et ils ont éliminé 40 % des ressources externes. »*  
(Merlier 2015, p.63)

Le fait de faire cette intervention en interne, permettrait donc à l'entreprise de ne pas perdre ses compétences en se reposant sur des intervenants externes qui effectueront le travail à leur place, ceci d'autant que ces ressources peuvent soudain être réduites augmentant ainsi la difficulté pour l'entreprise ou la collectivité de gérer seule les défis auxquels elle est confrontée.

Troisièmement, le budget alloué à une intervention interne est nettement plus faible voire même inexistante que si elle est faite par un externe. En effet, le coût nécessaire aux entreprises pour engager un intervenant externe est important. Comme mentionné dans les différentes interviews effectuées, le coût d'intervention varie entre CHF 250.- et CHF 500.- l'heure selon le type d'intervenant et le domaine d'activité de l'entreprise. Ce coût ne peut pas toujours être aisément supporté par les entreprises surtout dans des phases de difficulté économique.

Finalement le suivi des dossiers est un aspect positif pour une intervention interne. En effet, après l'intervention en elle-même, un intervenant externe ne revient pas systématiquement dans l'entreprise afin de voir si les recommandations ont été mises en place et si la situation s'est améliorée. Il est donc favorable de choisir un intervenant interne qui pourra suivre l'évolution de la situation et rectifier le tir le cas échéant.

## 5. Le point actuel de la situation des intervenants externes

### 5.1 La situation actuelle

Aujourd'hui, il existe beaucoup de sociétés spécialisées dans le conseil pour les entreprises. En effet, ce secteur d'activité s'est beaucoup développé ces vingt dernières années en Suisse. Comme nous pouvons le lire dans plusieurs articles,

*« Le marché suisse du conseil d'entreprise a poursuivi sa progression lors de l'exercice 2014. Il subit toutefois actuellement une pression sur les coûts, liée à la force du franc. L'an dernier, les chiffres d'affaires ont augmenté en moyenne de 3 à 5%. »<sup>17</sup>*  
(Agence Télégraphique Suisse, 2015)

Les grandes entreprises de conseil, employant plus de 50 employés ont davantage profité de cette croissance. Comme nous le mentionne L'Association professionnelle des conseillers d'entreprises (ASCO), dans un communiqué de presse publié le 23 juin 2015, nous pouvons noter une augmentation d'environ 10% du chiffre d'affaires et du nombre d'emplois pour ces entreprises par rapport à 2013. De plus, ces grandes entreprises atteignent toutes un chiffre d'affaires annuel minimum de 10 millions de francs suisses. Les petites entreprises, employant moins de 50 employés, ont elles aussi augmenté leur chiffre d'affaires annuel de 10% à 15%.<sup>18</sup>

Comme nous pouvons le lire dans ce même article, l'abolition du taux plancher de l'euro, touche aussi les entreprises de conseil. En effet, certaines entreprises ont besoin d'un avis externe afin de les aider à gérer cette situation de franc suisse fort et de trouver des solutions adéquates à cette situation particulière pour leur institution.

Cette situation de franc suisse fort, entraîne cependant un aspect négatif pour les entreprises de conseil suisses. En effet, les sociétés mandataires leur demandent de pratiquer des prix plus bas, ce qui peut les mettre en concurrence directe avec des entreprises de conseil étrangères. Il est vrai que les entreprises de conseil spécialisées à l'étranger comme en France ou en Angleterre, pratiquent des prix plus faibles qu'en

---

<sup>17</sup> BLUEWIN, 2015. *Le conseil aux entreprises séduit* [en ligne]. [Consulté le 17.07.2015].  
Disponible à l'adresse : <http://www.bluewin.ch/fr/infos/economie/2015/6/23/le-marche-suisse-du-conseil-d-entreprise-a-progres.html>

<sup>18</sup> BLUEWIN, 2015. *Le conseil aux entreprises séduit* [en ligne]. [Consulté le 17.07.2015].  
Disponible à l'adresse : <http://www.bluewin.ch/fr/infos/economie/2015/6/23/le-marche-suisse-du-conseil-d-entreprise-a-progres.html>

Suisse. Comme nous le fait remarquer Philippe Merlier (2015), le « dumping salarial » devient un problème très présent dans cette branche d'activité. En effet, un coach français facture 600 euros pour la même intervention qui serait facturée CHF 2400.- par un coach suisse. Ce phénomène pourrait d'autant plus augmenter avec l'appréciation du franc suisse et la diminution des budgets dans les entreprises mandantes.

Philippe Merlier, nous explique aussi que les consultants ont beaucoup survécu ces dernières années grâce à l'apparition des Key-system comme les normes ISO, ERP, Management par la valeur, etc. Ce phénomène, très à la mode ces dernières années, a permis la pérennité des consultants. Cependant, nous voyons aujourd'hui qu'ils n'apportent pas réellement le résultat escompté et que les entreprises sont, de ce fait, moins influencées par ce phénomène.

## **5.2 Les perspectives d'avenir**

Nous établirons ici les perspectives d'avenir à moyen terme, c'est-à-dire d'ici 5 ans à 10 ans.

Les perspectives d'avenir varient selon le type d'intervenants externes. En effet, les audits, dits de conformité, ont des perspectives d'avenir très bonnes étant donné qu'ils sont imposés par la loi. De ce fait, leur avenir est relativement serein sauf si certains articles de loi changent et n'obligent plus la vérification des entreprises par un audit.

En ce qui concerne les autres types d'interventions, les avis sont divergents. En effet, si nous comparons l'avis des différents intervenants interviewés dans le cadre de ce travail, voici ce qu'il en ressort :

Selon Philippe Merlier (2015), les entreprises de coaching et consulting risquent de beaucoup souffrir comme le secteur bancaire aujourd'hui. Il pense que d'importantes fusions sont encore à prévoir et que les entreprises feront de moins en moins appel à ce type d'intervenant. De plus, avec la facilité d'accès et la qualité d'internet de nos jours, les entreprises pourraient elles-mêmes établir certains diagnostics sans forcément passer par des consultants ou des coaches externes.

Pour lui, l'avenir sera la niche stratégique identifiée par le consultant ou le coach. Il faut trouver un domaine peu connu, voire pas du tout connu et se spécialiser là-dedans. Toujours être à l'affût des nouvelles tendances qui émergent dans les autres pays du

monde entier. Par exemple, dans le domaine des ressources humaines, les compétences en matière de coaching interne peuvent encore être développés.

Un aspect à prendre en compte lors de l'évaluation des perspectives d'avenir, est la qualité des processus fournis par les consultants de manière globale. En effet, comme Maxime Morand (2015) nous le fait remarquer, cet aspect est très positif pour l'avenir des consultants qui pourront transmettre ceci aux futurs consultants juniors.

François Gonin trouverait quant à lui plutôt positif de diminuer le nombre d'interventions externes au sein des entreprises. Certaines entreprises font trop souvent appel à des intervenants pour des problématiques qu'elles pourraient totalement régler en interne. De ce fait, les interventions externes devraient être revues à la baisse et plus spécifiques au besoin réel des entreprises.

Enfin, si nous regardons les articles de presse parus en 2015, l'avenir des entreprises de conseil est plutôt serein. En effet, les entreprises, malgré la conjoncture actuelle économique pas forcément au beau fixe, continuent de faire appel à des intervenants externes pour gérer certaines situations dans leur entreprise. Roxane Filippa (2015), nous conforte dans cette idée. En effet, les entreprises font appel aux intervenants externes comme des consultants ou des coaches autant en période de crise qu'en période d'opulence. C'est la nature de l'intervention qui varie. Lors de périodes économiquement difficiles, les entreprises font appel aux intervenants pour une restructuration, développer un processus de licenciement économique ou de mobilité interne. A contrario, lors des périodes économiquement bonnes, les entreprises appelleront les intervenants afin d'élaborer un nouveau système informatique de communication interne ou une nouvelle politique de recrutement.

D'un point de vue général et en conclusion, les entreprises de conseil, que cela soit, d'audit de consulting ou coaching ont encore de belles années devant elles si elles s'informent des nouveautés dans le secteur et proposent à leurs clients un large panel d'offres tendances qui corresponde à leurs attentes. Le coaching individuel est aussi une bonne niche pour le futur car la demande dans ce secteur est très forte actuellement.

## 6. Synthèse

La problématique de ce travail était de comprendre l'utilité des intervenants externes en entreprise, d'analyser si certaines interventions ne pourraient pas se faire en interne, de comprendre le rôle de chaque intervenant et ses perspectives d'avenir.

Comme nous avons pu le voir, les entreprises ont souvent tendance à faire appel à des intervenants externes pour gérer une situation problématique dans l'entreprise. Cependant, certains problèmes pourraient être aussi bien traités à l'interne qu'en externe si l'entreprise a les compétences nécessaires. Par exemple, développer un processus RH, ou un processus de recrutement pourrait être fait directement par le département des Ressources Humaines plutôt que de passer par un consultant ce qui augmenterait les compétences de l'entreprise. Comme nous l'avons vu, le fait de bien connaître l'entreprise est un atout important lors d'une intervention. Cependant, les liens de proximité sont un handicap potentiel, comme nous le fait remarquer Maxime Morand (2015) dans son interview. En effet, l'intervenant interne doit avoir un certain détachement lors d'une intervention, ce qui est difficile à avoir si l'on travaille au quotidien pour cette entreprise.

Néanmoins, selon François Gonin (2015), qui a lui-même été consultant en interne, si la taille de l'entreprise est importante (c'est-à-dire selon lui au moins 400 collaborateurs), une intervention en interne serait presque équivalente que si elle est faite en externe. En effet, lorsque l'on travaille dans une grande entreprise, le nombre de services différents est important et les collaborateurs ne se connaissent pas tous. C'est pour cette raison que le regard d'un consultant en interne, dans une situation comme celle-ci, pourrait être semblable à celle d'un consultant externe.

Il est vrai que certaines interventions de coaching et de consulting pourraient se faire à l'interne et ceci pourrait être bénéfique pour l'entreprise tant d'un point de vue humain que budgétaire. En effet, confier des tâches supplémentaires aux départements des Ressources Humaines leur apporterait une motivation et de nouvelles compétences ce qui pourrait être bénéfique d'un point de vue professionnel. Il est évident, qu'une formation préalable pour ces personnes serait nécessaire afin de compléter leurs connaissances théoriques et pratiques. Néanmoins, les interventions d'audit, qui demandent des connaissances pointues dans le domaine juridique, ne pourraient pas toutes être faites à l'interne étant donné que ceci relève d'une exigence légale.

Comme nous avons pu le voir à travers ce travail, le rôle des intervenants externes comme l'audit, le consultant ou le coach est bien différent les uns des autres. Le livrable fourni aux entreprises mandantes varie sensiblement selon le type d'intervention choisi par l'entreprise. En effet, l'audit élaborera un rapport écrit avec des recommandations, le consultant développera un processus et le coach accompagnera les collaborateurs dans une démarche de changement. De ce fait, les coûts et la durée d'intervention selon le type d'intervenant ne sont pas les mêmes et il serait judicieux, pour les entreprises, de faire un choix qui correspond à leurs attentes mais surtout à leurs besoins.

Il est aussi utile de préciser que chaque intervenant a des limites d'intervention selon ses compétences professionnelles. En effet, les connaissances et les outils utilisés par chacun lors d'un mandat, sont différents et ont un objectif spécifique à la problématique. Il est vrai, néanmoins, que certains outils cités peuvent être utilisés par les 3 types d'intervenants à des fins différentes étant donné qu'ils peuvent être adaptés selon la problématique. C'est par exemple le cas du cube de Stern qui permet d'évaluer les causes à gérer et/ou les recommandations à mettre en place, par ordre de priorité.

Voici, un tableau récapitulatif et comparatif des éléments clés mentionnés dans ce travail pour chacun des intervenants. Le budget moyen pour une intervention de 3 mois à un taux d'activité de 100% (soit 40 heures par semaine), a été estimé pour les 3 types d'intervenants dans le but d'avoir un aperçu de la différence de coût pour chacune de leur intervention. Il est à noter que pour l'activité de consultant, l'intervention se fait généralement à un taux d'activité inférieur à 100%, mais sur une plus longue durée:



Tableau 10: Comparaison des intervenants

	Coach	Consultant	Audit
Rôle	<b>Accompagne une équipe de travail au sein d'une entreprise dans une politique de changement ou de gestion de projet.</b>	<b>Conseille les entreprises dans le but de développer un processus pour améliorer une situation problématique.</b>	<b>Analyse la problématique de l'entreprise afin de vérifier que les aspects légaux soient respectés dans leur intégralité.</b>
L'offre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des besoins du mandant</li> <li>• Première phase d'observation et de récoltes d'informations auprès des collaborateurs afin de cibler les besoins réels</li> <li>• Elaboration du budget d'intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination de la problématique du mandat avec la personne de contact</li> <li>• Elaboration du planning d'intervention</li> <li>• Détermination de budget et de la durée du mandat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination de l'objectif de la mission</li> <li>• Elaboration du planning d'intervention</li> <li>• Elaboration du budget et durée du mandat</li> </ul>
Type de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coacher une équipe ou une personne individuelle dans un processus de changement/ gestion de projet</li> <li>• Analyser le comportement et l'état d'esprit des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Récoltes des données RH et comparaison/ complément avec les interviews des collaborateurs</li> <li>• Analyse des résultats obtenus avec un modèle d'entreprises idéal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des données relatives à la problématique</li> <li>• Analyse du respect ou non des aspects légaux</li> <li>• Interroger les collaborateurs en complément d'informations</li> </ul>
Type d'outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests de personnalité individuelle (Herrman)</li> <li>• Tests de comportement des individus au sein d'un groupe de travail (profil Léonardo 3.4.5)</li> <li>• Jeux de rôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle d'entreprise idéal</li> <li>• Outils de compréhension de structure d'entreprise</li> <li>• Guides d'entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lois concernant le droit du travail</li> <li>• Outils d'évaluations du style de management de l'entreprise</li> </ul>
Mise en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action élaboré avec la participation des collaborateurs</li> <li>• Accompagner l'équipe coachée lors de la réalisation du plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après validation, élaboration et mise en place du processus avec le département des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter un potentiel champ d'action</li> </ul>
Finalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte rendu des objectifs fixés et moyens utilisés</li> <li>• Enquête en aval afin que les collaborateurs s'auto-évaluent et Feed Back</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus complet rendu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport écrit répondant à la problématique</li> <li>• Mise en garde des éléments qui ne respectent pas les aspects légaux</li> </ul>
Coût et durée	<b>Intervention de 3 mois à un taux d'activité de 100%</b> CHF 120'000.-	<b>Intervention de 3 mois à un taux d'activité de 100%</b> CHF 204'000.-	<b>Intervention de 3 mois à un taux d'activité de 100%</b> CHF 180'000.-

(Dorine Paquier, août 2015)

En définitive, les entreprises de conseil en Suisse ont certainement encore de belles années devant elles. La demande envers ces dernières ne diminue pas malgré la situation économique difficile. Comme nous l'a dit Roxane Filippa (2015), « *En effet, on voit que dans n'importe quelle situation économique, les entreprises font appel à nous pour gérer un problème au sein de leur département RH* ». Cependant, l'innovation et la maîtrise des tendances sont indispensables pour la pérennité de ces entreprises de conseils. Elles se doivent de s'adapter aux besoins de leurs clients qui varient sans cesse et de s'informer des nouveautés sur le marché mondial. C'est d'ailleurs un phénomène que l'on observe dans des pays tels que le Canada ou les Etats Unis comme nous le confirme Philippe Merlier (2015).

## 7. Conclusion

Ce travail m'a permis de mieux comprendre les différents types d'intervenants en entreprises que cela soit l'auditeur, le consultant ou le coach. J'ai eu la chance d'interviewer des professionnels passionnés par leur métier qui ont répondu de façon transparente aux différentes questions que je me posais. Une bonne partie de mon travail se base sur ces interviews car je trouve qu'elles représentent particulièrement bien la réalité de ces différents métiers d'intervenants et reflètent ce que j'ai pu lire lors de mes recherches.

Ces recherches m'ont permis de comprendre l'utilité des intervenants externes au sein des entreprises. En effet, leurs qualités relationnelles, les outils utilisés et leurs connaissances des pratiques du marché permettent réellement aux entreprises mandantes d'avoir un bon résultat selon leur problématique et un avis professionnel de haut niveau. Néanmoins, je pense que certaines interventions pourraient s'effectuer en interne car cela permettrait d'élargir les compétences professionnelles du département des Ressources humaines qui, ne devrait pas trop se reposer sur les intervenants externes, ce qui permettrait à l'entreprise de faire des économies budgétaires.

Comme nous avons pu le voir, l'avenir des entreprises de conseil semble serein pour le moment. En effet, la conjoncture économique n'a pas réellement d'impact sur l'engagement d'intervenants externes qui peuvent également être utile dans une situation économique difficile. Par exemple, pour accompagner des licenciement économiques. Bien évidemment, les entreprises de conseil suisses doivent tout de même adapter leur budget d'intervention selon les moyens financiers des entreprises et demeurer compétitives par rapport aux intervenants externes basés à l'étranger.

## Bibliographie

### Articles en ligne :

KOCH, Hélène, 2007. « Comment vaincre les résistances au changement ? Conseils de coach ». Le Temps [en ligne]. 19 octobre 2007. [Consulté le 15.07.2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.letemps.ch/Page/Uuid/faa8cf54-ac3e-11dd-bf59-ad3d6140ad87/Comment\\_vaincre\\_les\\_r%C3%A9sistances\\_au\\_changement\\_Conseils\\_de\\_coach](http://www.letemps.ch/Page/Uuid/faa8cf54-ac3e-11dd-bf59-ad3d6140ad87/Comment_vaincre_les_r%C3%A9sistances_au_changement_Conseils_de_coach)

MOUSSADEK, Marion, 2008. « Comment être manager et coach à la fois ? Débat sur un rôle risqué ». Le Temps [en ligne]. 11 juillet 2008. [Consulté le 15.07.2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.letemps.ch/Page/Uuid/3590c21c-aa22-11dd-bf59-ad3d6140ad87/Comment\\_%C3%Aatre\\_manager\\_et\\_coach\\_%C3%A0\\_la\\_fois\\_D%C3%A9bat\\_sur\\_un\\_r%C3%B4le\\_risqu%C3%A9](http://www.letemps.ch/Page/Uuid/3590c21c-aa22-11dd-bf59-ad3d6140ad87/Comment_%C3%Aatre_manager_et_coach_%C3%A0_la_fois_D%C3%A9bat_sur_un_r%C3%B4le_risqu%C3%A9)

RADON, Bernard, 2006. « Comment utiliser le mentorat pour progresser dans sa carrière ? ». Le Temps [en ligne]. 5 mai 2006. [Consulté le 15.07.2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.letemps.ch/Page/Uuid/195c5ecc-ad96-11dd-bf59-ad3d6140ad87/Question\\_pratique.\\_Comment\\_utiliser\\_le\\_mentorat\\_pour\\_progresser\\_dans\\_sa\\_carri%C3%A8re](http://www.letemps.ch/Page/Uuid/195c5ecc-ad96-11dd-bf59-ad3d6140ad87/Question_pratique._Comment_utiliser_le_mentorat_pour_progresser_dans_sa_carri%C3%A8re)

### Livres :

ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique, BOURGEOIS, Denis, GRUERE, Jean-Pierre, RAULET-CROSET, Nathalie, ROLAND-LEVY, Christine et TRAN, Véronique, 2013. *Comportements humains et management*. 4<sup>ème</sup> édition Pearson. Montreuil : 2013. ISBN : 978-2-7440-7677-0

DE BILLY, Claire, HUNT, James G., OSBORN, Richard N. et SCHERMERHORN, John R., 2010, *Comportement humain et organisation*. 4<sup>ème</sup> édition ERPI. Canada : 2010. ISBN : 978-2-7613-2709-1

FEREY, Jean-Max, 2008. *Pratique du coaching d'équipe*. Chronique Sociale. Lyon : André Souternon, janvier 2008. ISBN : 978-2-85008-697-7

GUERRO Sylvie, 2008. *Les outils de l'audit social*. Dunod. Paris : janvier 2008. ISBN : 978-2-10-053647-4

MALAREWICZ, Jacques-Antoine, 2011, *Réussir son coaching, une approche systémique*. 3<sup>ème</sup> édition Pearson. Paris : 2011. ISBN : 978-2-7440-6476-0

STERN, Patrice et SHOETTL, Jean-Marc, 2012, *La boîte à outils du consultant*. 2<sup>ème</sup> édition Dunod. Paris : 2012. ISBN : 978-2-10-056914-4

WHITMORE, John, 2008, *Guide du coaching, entraînement individuel, dynamique des équipes, amélioration des performances*. Nouvelle éd. Maxima. Paris : 2008. ISBN : 978-2-84001-532-1

### **Loi et textes juridiques :**

Art. 319 à art. 362, *Code des obligations 2010 sur le contrat de travail*, état au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Arts 727 et 727 a, Loi fédérale complètent le code civil suisse du 1<sup>er</sup> janvier 2011, Code des obligation, sur l'organe de révision du 16 décembre 2005 en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Pp 265-266

Arts 4 et 5 Loi sur l'Agrément et la Surveillance des Réviseurs, introduite en décembre 2005

### **Rapport confidentiel :**

Rapport Confidentiel de la HEIG-VD, dans le cadre du cours « Intervention en entreprise-Développement Humain et Organisationnel » sur l'analyse des pratiques RH d'une entreprise suisse. [Avril 2015]

### **Sites web :**

AZFISCALITE, [sans date]. *L'audit Fiscal* [en ligne]. [Consulté le 10.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://azfiscalite.com/azfiscalite.php/azfiscalite/fr/Nos-services/Audit-fiscal>

BLUEWIN, 2015. *Le conseil aux entreprises séduit* [en ligne]. [Consulté le 17.07.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.bluewin.ch/fr/infos/economie/2015/6/23/le-marche-suisse-du-conseil-d-entreprise-a-progres.html>

FINMA, [2012]. *Circulaire FINMA 2010/01- Systèmes de rémunération* [en ligne] [Consulté le 07.08.2015] Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documentation/circulaires/#Order=2>

GROUPEMENT PRO MEDIATION, [sans date]. *Qu'est-ce que la médiation ?* [en ligne]. [Consulté le 16.07.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.mediations.ch/cms/cms-mediation.php>

HERRMANN INTERNATIONAL EUROPE, [sans date]. *Profil Individuel et nos solutions pour les consultants*. [en ligne]. [Consulté le 05.08.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.herrmann-europe.com/fr/nos-outils/le-profil-individuel>

ICF INTERNATIONAL COACH FEDERATION, 2015. *Coaching* [en ligne]. [Consulté le 19.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.coachfederation.ch/fr/coaching.html>

LEONARDO 3.4.5, 2007. *L'entreprise-un système vivant* [en ligne]. [Consulté le 03.07.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.leonardo345.com/leodownload/Autoaccreditation%20v4.4%202007.pdf>

ORIENTATION.CH, 2015. *Consultant en entreprise/ Consultante en entreprise* [en ligne]. [Consulté le 16.03.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.orientation.ch/dyn/1109.aspx?id=594>

ROMANDIE, 2015. *Le marché suisse du conseil d'entreprise a progressé en 2014* [en ligne]. [Consulté le 17.07.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.romandie.com/news/Le-marche-suisse-du-conseil-dentreprise-a-progresse-en-2014/605246.rom>

STUDYRAMA, [sans date]. Ressources Humaines, Auditeur Social [en ligne]. [Consulté le 21.07.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/ressources-humaines/auditeur-social-1287>

### **Supports de cours :**

GREUTERT, Maude, octobre 2014, Le conseil en marketing stratégique. [Intervenant externe]

Support de cours : Cours « Management stratégique » Haute Ecole de Gestion Genève, filière Economie d'entreprise HEG

FIROBEN, Laurence [sans date]. « MRH Durable » : référentiel pour un Management durable des Ressources Humaines [Document PDF]. Support de cours : Cours « Unité Management Durable et Ressources Humaines et Management » Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud, filière Gestion & Entrepreneuriat de la HEIG-VD. [Consulté le 11.07.2015] Disponible à l'adresse :

[http://www.remad.ch/fileadmin/user\\_upload/resources/Pre%CC%81sentation-Ecoparc-MRH-Version-finale.pdf](http://www.remad.ch/fileadmin/user_upload/resources/Pre%CC%81sentation-Ecoparc-MRH-Version-finale.pdf)

### **Wikipédia :**

Audit. *Wikipédia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 15.05.2015 à 10:22 [Consulté le 10.06.2015]. Disponible à l'adresse : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit>

Consultant. *Wikipédia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 08.06.2015 à 08:41 [Consulté le 11.03.2015]. Disponible à l'adresse : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Consultant>

Médiateur (métier). *Wikipédia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 12.06.2015 à 00:11 [Consulté le 15.07.2015]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9diateur\\_%28m%C3%A9tier%29](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9diateur_%28m%C3%A9tier%29)

Sociogramme. *Wikipédia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 26.06.2015 à 21:24 [Consulté le 03.07.2015]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociogramme>

Systémique. *Wikipédia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 25.07.2015 à 13:38 [Consulté le 03.07.2015]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A9mique>

# **Annexe 1 : Interview Coach en Organisation**

**Philippe Merlier, Professeur HEG**

## ***Quelle forme de coaching effectuez-vous?***

Le coaching est plus des interventions de gouvernance en terme de changement. Les entreprises ont besoin d'un appui en ce qui concerne l'organisation de leur entreprise.

Il existe deux types de coaching : le coaching individuel et le coaching d'équipe. Actuellement je m'occupe plus du coaching individuel mais j'ai aussi fait du coaching d'équipe lors de ma carrière.

Il est important de bien distinguer le coaching du consulting. Coaching : on accompagne l'entreprise et elle doit trouver elle-même les solutions et consulting, on fait pour eux.

Personnellement, je fais beaucoup de coaching en ce qui concerne la mise en pratique de communauté de cadres et aussi un peu de gestion de projet avec un suivi au niveau organisationnel des PMO comme on dit. Je fais vraiment réfléchir les personnes sur la manière de faire sur les pièges qu'ils pourraient rencontrer.

## ***Quelle formation particulière avez-vous suivi pour exercer ce métier ?***

Personnellement je suis entré là-dedans par les petites portes parce que, à l'époque, il n'y avait pas de formation spécialisée dans ce domaine. Il y a quelques années, j'ai complété mes connaissances en ayant fait quelques masters dans la faculté de psychologie en ce qui concerne l'analyse du travail, car c'est un domaine que l'on connaît très peu en Suisse, mais dans lequel il y a énormément d'appui de coaching.

Je suis entré là-dedans au moment où le mouvement est apparu, il y a une vingtaine d'années. J'ai suivi beaucoup de séminaires et lu beaucoup de livres sur ce sujet.

Je rencontre beaucoup de personnes dans ce milieu qui ont fait des formations telles que l'ICF car aujourd'hui il faut être certifié pour être coach.

En ce qui me concerne, les entreprises m'engagent plus grâce à mon expérience.

J'ai eu pendant 10 ans une entreprise qui faisait autant de coaching que de consulting.



### ***Comment définiriez-vous le métier de coach ?***

C'est beaucoup les talents qu'il faut avoir. Un coach c'est un facilitateur, un exhausteur de goûts, une personne qui fait émerger les choses. Il ne doit pas porter de jugement. Il faut être très à l'écoute et éviter de basculer dans le consulting car, au fond ce n'est pas notre rôle. Donc, il est important de bien définir les limites du coaching. Il faut savoir s'arrêter et ne pas commencer à faire de la thérapie, on n'est pas dans la psychologie. Il y a des personnes spécialisées dans la psychologie du travail, qui ont des connaissances, grâce à leur études, plus adéquates à ce type de situation.

Le problème jusqu'à aujourd'hui, est que le métier de coach n'est pas réellement protégé. Tout le monde peut mettre sur sa carte de visite : coach même si au fond il n'en n'est pas un. Grâce aux certifications, ce métier est bien plus protégé.

### ***Suivez-vous un processus clé lorsque vous obtenez un nouveau mandat ? si oui, lequel ?***

Premièrement : il faut définir le besoin du client, bien comprendre la demande du client. Faire attention à ne pas tirer des conclusions trop vite.

Ensuite, il faut prendre certaines précautions, car certains mandants sont difficiles et il est d'autant plus important de bien comprendre les attentes de l'entreprise. Pour ces précautions, je vais dans un premier lieu, rencontrer deux ou trois personnes avant de m'engager dans ce mandat, autres que la personne qui me contacte afin de vérifier que ça ne soit pas lui le problème.

Après cela, je compose l'offre pour la problématique, puis on la valide avec l'entreprise et le mandat peut commencer.

Le coaching va assez vite dans la signature du contrat car, souvent, les attentes sont bien plus simples que pour le consulting. A partir du moment où la confiance est instaurée, le mandat peut débiter.

### ***Quels types d'entreprises font appel à vous ?***

Tous types d'entreprises : banques, industrie, administration, université. Par exemple, à la division informatique de l'université de Genève, j'ai coaché une équipe de 100

personnes spécialisées dans l'organisation afin qu'ils soient prêts à accepter un mandat interne, de mettre en place de nouveaux outils et de nouveaux processus. Je leur ai fait faire des bilans de compétences. J'ai essayé de voir où ils avaient des difficultés. Je les faisais réfléchir, je leur donnais des lectures.

### ***Pour quelle forme de problématique ?***

Chaque coach à ses domaines d'expertises. Personnellement, j'ai souvent eu des problématiques telles que : la grande faiblesse au niveau de la dynamique des projets. Le mandat typiquement était de professionnaliser ces personnes là. On leur apprend les bases du leadership (compétences sociales et les compétences techniques).

J'ai souvent des mandats d'accompagnement de cadres d'entreprises afin qu'ils soient prêts à faire accepter aux collaborateurs les changements dans l'entreprise. Je m'occupe de faire monter ces personnes en puissance, je les entraîne à se retrouver dans des situations délicates.

Mes domaines d'expertises sont réellement le changement, la transformation et management de projets. Je ne m'occupe pas personnellement des problématiques RH comme par exemple, les problèmes de motivations, absentéisme, les liens au travail. Mais actuellement je sens une grosse demande sur la problématique : redonner goût au travail. C'est un problème très actuel et il y a beaucoup de demandes de la part des entreprises entre autres à cause des émissions que l'on peut voir aujourd'hui : sur la RTS, le bonheur au travail. Du coup, les entreprises demandent au coach d'intervenir en aidant les collaborateurs à être bien dans leur travail.

En France, c'est un aspect très dynamique actuellement. En Suisse, il émerge et du coup c'est réellement un marché à prendre.

### ***Pouvez-vous m'expliquer comment vous procédez lorsque vous arrivez dans l'entreprise mandante ? (Votre champ d'action)***

Le point le plus important et la base de toute intervention, c'est le rapport de confiance. Au départ, on est plus dans de l'informel, en discutant avec les gens afin d'atteindre de la crédibilité, légitimité et aussi créer de bons rapports. Ça m'est déjà arrivé, à ce stade

de mettre fin à des mandats car les personnes en face n'étaient pas réceptives et qu'il n'y avait pas de bons rapports, on sentait que l'on n'allait pas s'entendre.

Après, on commence à planifier les interventions, bien faire comprendre le but de notre travail, quel rôle on va jouer, quels objectifs on veut atteindre. Très vite, il faut être réactif lorsque l'on est confronté à des aspects délicats et savoir s'arrêter et réfléchir dans le but d'avancer voire même parfois de réorienter le mandat. Parfois, l'expression des besoins ne correspond pas à ce que l'on voit sur le terrain. Dans ce cas, il faut être très proactif et redéfinir les besoins car le vrai problème est différent de celui que l'on m'a présenté à la base. Parfois, certaines personnes lors du mandat, essaient de rentrer dans un jeu de pouvoir en vous invitant pour un repas par exemple. Dans ce cas là, vous voyez qu'il y a quelque chose qui se passe. Soit ils s'ouvrent un peu, soit ils essaient de manipuler, soit ils essaient d'orienter les choses, soit donner des informations dans le but d'orienter le processus.

On passe à la réalisation, et on vérifie grâce à des points de situations, voir si tout marche correctement. Je fais aussi des réunions souvent hebdomadaires, avec la personne qui m'a mandaté pour faire un point sur la situation et l'évolution du mandat, l'informer des obstacles rencontrés. Donc, dans les interventions, soit on fait du forfait, soit on fait de la régie.

Forfaits : engager sur 10 interventions et on s'y tient. C'est plus stressant car on espère vraiment que les choses se passent comme on les a anticipées.

Régie : enveloppe forfaitaire de 30'000 mais on s'adapte selon le besoin de l'entreprise. S'il y a besoin de plus, on fait plus.

Feedback pour faire un plan de situation 6 mois après.

### ***Quels types de résultats fournissez-vous à l'entreprise mandante ?***

Compte rendu des objectifs avec les moyens utilisés. En cas de non atteinte de l'objectif de base, on remonte très vite vers le mandant afin de revoir certains aspects et d'adapter les choses dans le but que cela fonctionne et on donne d'autres solutions à la problématique.

Par la suite, on fait des enquêtes, avec des indicateurs de mesures. On fait souvent des enquêtes pré-actions et post- action. Cela peut être sur le climat social, sur la culture

d'entreprise, le degré de professionnalisation. Si c'est du coaching individuel, on va demander à la personne de s'auto-évaluer sur ses progrès.

***Qui fait appel à vous dans l'entreprise, quelle est votre personne de contact lors de vos interventions et à qui devez-vous répondre ?***

Si on regarde ces deux dernières années, j'ai été majoritairement sollicité par des directions générales sans qu'ils passent par leur RH. Souvent les Rh ne sont pas au courant du mandat.

***Quelles sont, selon vous, les connaissances indispensables à avoir pour effectuer ce métier ?***

La systémique. Bien connaître les ficelles du métier de GRH afin de pouvoir guider les RH dans le changement.

***Quelles sont, selon vous, les qualités indispensables pour exercer ce métier ?***

Il faut être humble, en retrait, ouvert, empathique, zen, filou, curieux, ne pas avoir d'aversion aux risques, pas avoir peur des gens que l'on coach, alerte, très vite regarder l'attitude non-verbale des personnes coachées, beaucoup s'intéresser au comportement d'autrui. Se connaître soi-même, ne pas avoir d'aprioris, pas décider à chaud.

***Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de vos interventions ? Y-a-t-il des difficultés récurrentes ?***

Le défaut d'information : certaines informations sont cachées tant qu'ils n'ont pas une totale confiance en vous.

Le déni émotionnel : essayer de faire émerger les gens de cette situation.

Les jeux de pouvoir : très présents lors des interventions. Le coach attaque les zones de confort ce que les personnes n'aiment pas et ils vous voient comme un ennemi. C'est pour cette raison que la confiance est très importante.

### ***Quelles sont les limites de votre intervention en entreprise ?***

Les missions d'interventions varient du rôle de facilitateur (coach) au rôle d'expert (audit).

Mission d'audit : il y a un gros problème et on a besoin d'une intervention externe. Il vérifie les processus actuels.

Mission de facilitateur : on accompagne on aide les gens pour améliorer une situation au sein de l'entreprise dans la mission de facilitateur, il y a deux dimensions : celle du coach qui accompagne une équipe au changement ou à une situation sans pour autant créer un processus et celle du consultant qui, lui, crée des processus.

La frontière n'est pas évidente surtout entre coach et consultant.

### ***Quels bénéfices tirez-vous des différents mandats que vous avez effectués ?***

Cela permet d'éviter la routine, car les mandats sont bien différents. On rencontre de nouvelles personnes, on a de nouveaux défis. C'est vraiment un challenge personnel.

J'ai aussi tiré beaucoup de bénéfices de mes interventions. C'est réellement du win-win, même si les entreprises ne le savent pas forcément. Nos compétences augmentent après chaque fin de mandat. En travaillant comme ça, on voit beaucoup plus de situations qu'une personne qui travaille constamment dans le même environnement. On apprend énormément et je reste curieux car il faut toujours avoir une longueur d'avance. Je partais toujours 1 mois aux Etats unis pour chercher des nouveautés afin d'être toujours à jour sur les dernières tendances d'interventions. J'aime bien être courant des différents vents qu'il y a dans les entreprises.

### ***Pourquoi avoir décidé d'exercer ce métier ?***

A la fin de mes études, je suis rentré dans une société classique dans le domaine du marketing et ça ne m'a pas du tout plu. Du coup, je me suis très vite fait engagé dans une société de service. A l'époque, elle formait beaucoup de jeunes et nous laissait beaucoup de liberté lors des missions qui nous était confiées. On avait des missions de plusieurs mois, selon les domaines qui nous intéressaient. J'ai adoré cette période et j'ai

eu la chance de tomber sur des chefs exceptionnels et je remercie encore mon patron car c'est lui qui m'a amené là où je suis aujourd'hui.

***Pour vous, quels pourraient être les avantages et les inconvénients, pour les entreprises à faire appel à un coach externe comme vous ?***

Inconvénients : J'ai vécu une situation particulière dans une très grosse entreprise, l'Etat de Vaud, où derrière chaque collaborateur, il y avait un consultant car les bureaucrates ne savaient pas faire eux-mêmes. Du coup, les grosses sociétés de services avaient bien compris le problème de cette entreprise et ils attribuaient la compétence derrière chaque collaborateur à l'aide des consultants. Le budget d'interventions était donc important. Les collaborateurs se sentaient rassurés, certes, mais tout d'un coup il y a eu des restrictions budgétaires et ils ont éliminé 40 % des ressources externes.

C'est pour cette raison que lorsque j'obtiens un mandat, je précise à l'entreprise que mon but c'est aussi de partir dès que possible et de ne pas facturer des consultations « inutiles ».

En temps qu'entreprise, il faut quand même se méfier et mettre une limite dans le temps. Le système du forfait est un moyen de lutter contre ça et de mettre une limite temporelle.

Il m'est arrivé de faire des notes de crédit à des entreprises, si l'intervention ne donnait pas le résultat attendu ou que je n'avais pas réussi à atteindre un des objectifs fixés par exemple.

***Connaissez-vous les entreprises effectuant des journées de coaching sur des lieux neutres autres que le lieu de travail ? Que pensez-vous de ces pratiques de coaching ?***

Le team building a été une très grande mode dans les années 90' et j'en ai fait beaucoup parce que j'avais trouvé des livres avec des jeux et des activités spécialisées là-dedans. C'est des interventions qui rapportent beaucoup, certes, mais au bout d'un moment, je ne pouvais plus me regarder dans un miroir. Parce que j'étais sûr qu'il y avait d'autres techniques plus efficaces et moins chères. Je trouvais qu'il y avait un peu de vol dans cette manière de coacher. Cette pratique a vraiment fait un bon dans les

années 90'. Aujourd'hui, on en entend beaucoup moins parler. Certaines entreprises interviennent à nouveau dans ce type d'interventions mais plus en rapport avec la nature, les animaux. Si c'est pour une journée, pourquoi pas, mais souvent cela apporte plus d'inconvénients que d'avantages car il n'y a pas de suivi derrière sur le lieu de travail. Souvent les gens ont des attentes, ils passent une super journée mais dès que l'on revient sur le lieu de travail, rien n'a changé.

Par contre, j'ai vu une nouvelle pratique, très actuelle, pour les jeunes qui sortent des universités et des HES, c'est de les envoyer en stage commando avec l'armée française afin d'apprendre à gérer le stress et de prendre des décisions dans des moments difficiles. Je trouve ça très bien ! Là, c'est vraiment efficace. C'est vraiment un stage qui permet d'avoir des méthodes pour apprendre à décider vite et à gérer le stress, ce que vous n'apprenez pas dans les unis ou les HES.

### ***Quel tarif horaire est facturé à l'entreprise qui vous mandate ?***

En Suisse, il y a peu de transparence en ce qui concerne ces tarifs. Il est difficile de connaître facilement les tarifs de nos concurrents. Mais on se connaît, on sait les tranches de prix qu'ils pratiquent.

Les tarifs sont plutôt à la baisse ces dernières années mais dans les années 90' je facturais CHF 2000.- à CHF 2500.-, la journée. Mais cela dépendait de la longueur. Si c'était un One shot c'est-à-dire, une intervention sur 3 mois, là on faisait le tarif fort, mais si c'était sur une plus longue durée, par exemple sur 1 an l'équivalent d'un 40%, alors là on baissait un peu et cela tournait autour des CHF 1600.- la journée.

Maintenant, comme je suis professeur à la HEG, lorsque j'ai un mandat, on a un règlement qui stipule que l'on ne doit pas accepter d'interventions en-dessous de CHF 160.-/ heure. Actuellement, je facture donc CHF 2400.- la journée.

J'ai discuté avec un consultant qui intervient dans des entreprises telles que Lombard Odier, Rolex, ... il m'a dit qu'il facturait entre CHF 5000.- et CHF 6000.- la journée mais c'est des one shot donc sur maximum 3 mois.

Actuellement, il y a un gros problème c'est le dumping salarial. Des coaches français qui facturent dans leur pays 600 euro au lieu de CHF 2400.- en Suisse, un mandat à CHF 1400.- ils prennent eux. Donc, on sent quand même le problème de la globalisation.

Dans le mandat informatique, il y a beaucoup de consultants anglais qui viennent et eux sont encore moins chers que les français et bossent beaucoup plus d'heures que nous.

Les tarifs ne sont pas normalisés dans ce métier.

### ***Selon vous, quel serait l'avenir des entreprises spécialisées en coaching?***

Avant qu'il y ait internet, les coaches et les consultants étaient considérés vraiment comme une source de données et de savoirs. On avait des outils au sein des entreprises de services, auxquels les autres personnes ou entreprises n'avaient pas accès. Le problème actuel des entreprises de services c'est qu'elles n'arrivent plus à justifier les hauts salaires des consultants, car les savoirs se trouvent beaucoup plus facilement aujourd'hui grâce à internet.

Je pense qu'il y aura encore plein de fusions de ces grosses entreprises de consulting/coach. Ils risquent de beaucoup souffrir, comme les banques. Etant donné que beaucoup de mandats d'intervention sont pour des banques, l'état actuel des choses montre que les banques font beaucoup moins appel à des intervenants externes à cause de la conjoncture actuelle.

L'avenir c'est la niche stratégique, c'est-à-dire, identifier un domaine que les autres font peu ou mal et prendre ce créneau.

Il faut toujours être en alerte. On voit que les Business model changent beaucoup et il faut être à la page.

Les consultants ont beaucoup survécu ces dernières années grâce à l'invention, de tout les Keysystem ; c'est-à-dire : ISO, ERP, Management par la valeur, mangement de projet, FQM,... Ils aident beaucoup d'entreprises à mettre en place ces pratiques dans l'entreprise mais on se rend compte aujourd'hui, 20 ans plus tard, que ces systèmes de management, n'apportent pas le résultat escompté.

Ceux qui ont vraiment encore un avenir certain, c'est les audits financiers, car c'est la loi qui l'exige.

Il y aurait vraiment beaucoup à faire au niveau RH, mais il faut trouver la niche.

A l'état de Genève, ils essayent de former leurs RH afin qu'ils deviennent coaches internes. Donc oui, on voit que certaines entreprises essayent d'internaliser ce métier.



En coaching individuel par exemple, il y a encore de belles années devant nous car il y a encore beaucoup à faire. Pour moi, les coaches ont encore de quoi faire.

## **Annexe 2 : Interview Consultant RH et Organisation**

**Maxime Morand, PROVOC-ACTIONS**

### ***Dans quel domaine d'activités êtes-vous consultant ?***

Conseils en leadership, stratégie d'entreprise, ressources humaines et risques management humain.

### ***Quelle formation particulière avez-vous suivie pour exercer ce métier ?***

J'ai fait une thèse en théologie. J'ai donc débuté ma carrière professionnelle en tant que prêtre. Puis, j'ai travaillé pendant 26 ans dans les ressources humaines. Je fus formateur responsable, au Crédit Suisse, de la relève et des Assessment Centers (Centre d'évaluation pour des futurs cadre faisant partis de la direction) puis je fus nommé DRH de cette banque.

J'ai aussi participé à la fusion de deux banques privées suisses : Lombard Odier et Darier & Hentsch. Je faisais partie des membres de la coordination du groupe en charge des RH et du management du développement.

Depuis un certain nombre d'années, j'anime plusieurs cours à l'université de Genève, l'EPFL et l'institut Eco Ethnique de Fribourg.

### ***Comment définiriez-vous le métier de consultant ?***

Personne indépendante, de confiance, sans conflit d'intérêts, qui devient partenaire des préoccupations de ses clients.

### ***Suivez-vous un processus clé lorsque vous obtenez un nouveau mandat ? si oui, lequel ?***

D'abord, j'offre gratuitement la première rencontre afin d'établir une analyse de faisabilité de part et d'autre, afin de créer des relations libres et indépendantes. Puis, notamment sur la base de questionnaires, nous établissons et validons la problématique à adresser et les pistes potentielles à prendre.

### ***Quels types d'entreprises font appel à vous ?***

Je travaille beaucoup avec des entreprises familiales. J'effectue aussi des mandats dans des PME services, des établissements financiers, des sociétés de tourisme, des entreprises de construction, des administrations comme des départements d'Instruction Publique, des Fondations et des hôpitaux, des unités de gendarmerie, des bureaux d'ingénieurs, des études d'avocat et beaucoup de personnes ayant des responsabilités importantes de management. Des personnes en bilan personnel pour un redéploiement de leur parcours professionnel.

### ***Pour quelle forme de problématique ?***

Stratégie, business et comportements menant au succès. Parcours de formation en leadership avec les outils appropriés. Formations de proximité notamment en expression publique. Etablissement de réflexes –bonnes pratiques concrètes – en matière de comportement au sein d'une organisation...Gouvernance et successions.

### ***Pouvez-vous m'expliquer comment vous procédez lorsque vous arrivez dans l'entreprise mandante ? (Votre champ d'action)***

Soit je laisse un fort espace de discrétion, les personnes venant à mon arcade-bureau, soit je procède par entretiens-conversations mi-structurés. Souvent des sessions entre groupe de dirigeants sont proposées.

### ***Quels types de résultats fournissez-vous à l'entreprise mandante ?***

Faire en sorte que l'approche du leadership soit globalement profitable pour le développement des affaires. Assessment lors d'engagements importants et accompagnement des nouveaux dirigeants afin de s'assurer que la greffe va prendre. Mise en place d'une organisation pertinente, notamment au niveau Conseil d'Administration et Direction.

Appuis en matière de RH , de contrats et de règlement du personnel et de droit du travail, au sens large.

***Quels types d'outils utilisez-vous lors de vos mandats et quand les utilisez-vous?***

J'utilise beaucoup d'outils différents. Principalement LIFO (repérage des logiques lorsque tout va bien et lorsque la pression contraire augmente, permet de savoir où mettre l'accent dans l'accompagnement des personnes et des équipes).

HERRMANN, profil de préférences cérébrales pour l'orientation professionnelle : comprendre quand et comment travailler en équipe avec un cerveau dit global (toutes les connaissances du groupe).

PULSIONS pour aider à établir les comportements qui mènent une équipe de direction à réaliser sa stratégie et/ou un individu qui doit devenir le propre pilote de ses énergies. Cet outil m'aide aussi à établir la signature du potentiel de la personne-candidate.

J'utilise aussi, de façon détournée, la Boston Grid pour la gestion de son temps-énergie.

***Qui fait appel à vous dans l'entreprise, quelle est votre personne de contact lors de vos interventions et à qui devez-vous répondre ?***

Les dirigeants pour la plupart, Conseil d'administration, direction générale, rarement le DRH.

***Quelles sont, selon vous, les connaissances indispensables à avoir pour effectuer ce métier ?***

Avoir une redoutable faculté d'interprétation. Le fait d'avoir été formé à l'herméneutique m'aide à coup sûr !

***Quelles sont, selon vous, les qualités indispensables pour exercer ce métier ?***

Ecoute, reformulation, faculté conceptuelle, mise en dessin-schéma, courage et ferme et douce provocation...

***Quels types de difficultés avez-vous rencontrés lors de vos interventions ? Y-a-t-il des difficultés récurrentes ?***

Certains dirigeants sont réticents à aller jusqu'au bout de la démarche lorsque celle-ci les oblige à modifier soit leur organisation, soit leur comportement.

***Quels bénéfices tirez-vous des différents mandats que vous avez effectués ?***

La courbe de mon expérience tend à augmenter de manière significative, ce qui fait que mes expériences chez un client me permettent d'en nourrir un autre...

***Pourquoi avoir décidé d'exercer ce métier ?***

Après 26 ans comme grand cadre salarié, se frotter au marché réel faisait partie de mes rêves, puis je peux rendre toute l'expérience reçue.

***Pour vous, quels pourraient être les avantages et les inconvénients, pour les entreprises à faire appel à un consultant externe comme vous ?***

Avantages : regard décalé, esprit libre, temps flexible, pertinence et impertinence des conseils.

Désavantages : je pourrais penser et agir à la place du client plutôt que de le pousser à agir en mode responsable par lui-même !

***Quel tarif horaire est facturé à l'entreprise qui vous mandate ?***

- Selon les niveaux de rémunération de mes clients :
- Banque et Etude d'avocat : CHF 400.- l'heure.
- PME, Administration : CHF 350.- l'heure.
- Individus : CHF 300.- l'heure.
- Journée d'animation : CHF 3'500.- à 4'000.- préparation comprise.
- Conférences : CHF 4'000.- à 4'500.- 60 minutes plus débat.

***Pensez-vous qu'il serait possible pour les entreprises d'effectuer la même qualité d'analyse en interne que vous leur procurez ? Si oui/non, pour quelles raisons ?***

Oui à la condition d'avoir un bon desk ressources-humaines-formation et organisation. Sauf que le fait de bien connaître l'entreprise soit un atout certes mais aussi un handicap potentiel (liens de proximité). Le consultant externe doit s'investir dans la connaissance de l'entreprise et peut apporter, par analogie, des expériences analogues découvertes chez d'autres clients.

***Selon vous, quel serait l'avenir des entreprises spécialisées en consulting ?***

De mon point de vue, les entreprises de consulting vendent des approches et des processus éprouvés. L'expérience et la personnalité du consultant constituent la marque de son avenir, il peut partager son savoir avec des plus jeunes.

## **Annexe 3 : Interview Consultant/ audit en RH**

**François Gonin, Professeur HEIG-VD**

### ***Dans quel domaine d'activités êtes-vous consultant ?***

Je suis professeur à 100% à la HEIG-VD et dans le cadre de mon mandat de professeur je dois réaliser des interventions en entreprise qui prennent la forme de consultant.

Donc je n'ai pas une activité de consultant privé à côté de cela.

Dans mon domaine de compétence, GRH, soit cela prend la forme d'interventions d'audits sociaux, d'audits stratégiques ou de processus RH soit des mandats de consulting comme : le développement de processus RH, de politique RH ou de formation.

### ***Quelle formation particulière avez-vous suivie pour exercer ce métier ?***

Ma formation de base : un master en psychologie sociale à l'université de Lausanne. Ensuite, j'ai travaillé comme cadre avec une équipe de 12 personnes en qualité de responsable RH du service et j'ai participé à différents projets d'organisation de mon département (projets : innovants, de réorganisation, informatisation). J'ai été amené à voir et à travailler avec des consultants externes qui venaient dans notre entreprise.

J'ai été aussi pendant 2 ans à l'IDEAP, comme adjoint Scientifique du professeur Emerie, ce qui m'a permis de réaliser des mandats avec lui de consultant au niveau des Ressources Humaines. J'ai aussi réalisé le master MPA (Master Public administration) de l'IDEAP.

Puis, j'ai été responsable du projet : nouvelle politique du personnel, pour l'administration Lausannoise (pour 400 collaborateurs). J'ai été amené à faire des interventions dans chaque service afin d'analyser les différents problèmes dans chaque service.

Enfin, j'ai développé, au sein de la HEIG-VD, ce principe de RH par processus avec des outils spécifiques à cela. Dans mon travail de professeur, depuis 10 ans, je continue à effectuer des interventions dans les entreprises.

Il n'y a pas de diplôme spécifique pour devenir consultant. J'ai suivi une formation de coaching individuel et organisationnel. Ce n'est pas de l'audit ou de la consultance mais c'est plus pour comprendre l'aspect développement d'organisation.

### ***Comment définiriez-vous le métier de consultant ?***

Audit : diagnostic d'une situation, analyse d'une situation en rapport avec l'objectif de l'audit. Il existe différents types d'audits :

- audit de conformité : savoir si la paie est bien gérée, correspond aux aspects légaux
- audit stratégique : savoir si les processus sont efficaces, efficaces et en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Je m'occupe personnellement du second type. Je diagnostique le problème, j'analyse la situation et je forme des recommandations pour l'entreprise.

Consultant : accompagne l'organisation soit pour développer des nouveaux processus soit pour l'aider à s'adapter à son environnement changeant.

### ***Quels types d'entreprises font appel à vous ?***

Secteur public et para-public dû à mon expérience préalable de 9 ans dans ces secteurs. Les gens font appel à moi dans ces secteurs car il y a peu de consultants qui ont une expérience préalable dans le secteur public.

J'ai aussi réalisé des interventions dans une entreprise de construction et dans une banque.

### ***Pour quelle forme de problématique ?***

Audit : problème de fonctionnement avec des aspects RH, par exemple, un service qui ne délivre pas les prestations qu'il devrait livrer, un collaborateur qui perd pied dans son système de gestion des compétences, définition de postes en cas de mauvaise entente au sein d'une équipe.

Consultant : Mandat de développement selon son domaine de compétence, en ce qui me concerne, c'est le management des compétences (système d'appréciation, politique RH, développement d'une politique du personnel)



***Pouvez-vous m'expliquer comment vous procédez lorsque vous arrivez dans l'entreprise mandante ? (Votre champ d'action)***

Audit : intervention rapide, durée de quelques mois (moins d'une année), car il y a un réel problème au sein de l'entreprise, qui est souvent là depuis un moment.

- Définir le mandat avec l'entreprise, définir le coût de l'intervention
- Période de récoltes d'informations (interview, observations, analyse)
- Phase d'analyse des résultats
- Rédactions du rapport
- Discussion du rapport
- Présentation du rapport au mandant

Consultant : intervention de 3 ans parfois avec un livrable qui peut être mis en application avec l'aide du consultant par la suite

***Quels types de résultats fournissez-vous à l'entreprise mandante ?***

Audit : un rapport écrit avec recommandations

Consultant : document politique RH réalisé avec un groupe, le processus RH avec des outils, en fonction du mandat.

***Qui fait appel à vous dans l'entreprise, quelle est votre personne de contact lors de vos interventions et à qui devez-vous répondre ?***

Généralement les Ressources humaines, dû au fait que j'interviens directement dans leur secteur.

***Quelles sont, selon vous, les connaissances/qualités indispensables à avoir pour effectuer ce métier ?***

Compétences d'analyse, de rigueur, ne pas partir avec une idée préconçue, un bon côté relationnel, des connaissances de l'organisation, connaissances des jeux de pouvoir du jeu des acteurs dans l'organisation, suivant le champ les processus RH, connaissance des entreprises. Etre un peu un caméléon, car certains outils ne fonctionnent pas

forcément dans toutes les entreprises. Important de bien comprendre chaque situation selon l'entreprise mandante, capable de rédiger un rapport.

***Quels types de difficultés avez-vous rencontré lors de vos interventions ? Y-a-t-il des difficultés récurrentes ?***

Récolte d'information : le mandant choisit l'information qu'il veut donner. Information faussée, ou information manquante que cela soit documentations ou autres.

Le fait de se faire instrumentaliser : le mandant essaye de manipuler et de nous influencer pour que l'on aille dans son sens que cela soit volontaire ou pas.

La communication avec les collaborateurs : certains sont très méfiants, très fermés et un peu agressifs. Il faut mettre en confiance les collaborateurs et ne pas être agressif et essayer de les diriger. Il faut être ouvert, sympa, agréable.

***Quels bénéfices tirez-vous des différents mandats que vous avez effectués ?***

Cela me permet de garder ce lien entre la théorie et la pratique. Je peux enseigner ce que je pratique et pratiquer ce que j'enseigne.

Le développement des compétences grâce aux mandats que j'effectue.

Le challenge, le fait de se lancer dans un mandat, comme si on nageait dans une piscine et réussir à sortir la tête de l'eau en trouvant des solutions aux problématiques.

***Pourquoi avoir décidé d'exercer ce métier ?***

Je ne l'ai pas décidé, il est venu à moi. Quelqu'un est venu me chercher en me demandant de les aider à trouver des solutions à leur problème. J'avais déjà une expérience professionnelle de 13 ans au préalable.

Je suis une personne assez rigoureuse et j'arrivais bien à analyser les différents éléments et à faire ressortir des résultats pour les entreprises.

***Pour vous, quels pourraient être les avantages et les inconvénients, pour les entreprises à faire appel à un consultant externe comme vous ?***

Externe :

Avantages :

- la position externe fait qu'il y a des éléments négatifs de l'entreprise qui apparaissent de façon tellement évidente que l'on ne voit pas ou plus quand on est en interne.
- La neutralité face à la situation.

Inconvénients :

- On doit comprendre et tout découvrir de l'entreprise ce qui peut être compliqué : comprendre le fonctionnement, qui est qui,...
- Le suivi des dossiers ne se fait pas forcément.

Interne :

Avantages :

- On connaît la culture de la maison
- On peut être beaucoup plus spécifique parce que l'on connaît les contraintes de l'entreprise.
- Le suivi est plus facile.

Inconvénients :

- On a un regard en interne
- La crédibilité du fait que l'on soit en interne par rapport aux collaborateurs
- Certaines problématiques peuvent être aussi bien traitées en interne qu'en externe comme : développer un processus RH, si les compétences de la personne le permet.

Maintenant cela dépend aussi beaucoup de la taille de l'entreprise. Pour des grandes entreprises (environ 400 collaborateurs), s'il y a une intervention en interne cela relève presque de l'externe étant donné qu'il y a beaucoup de services que l'on connaît peu et donc notre regard sera presque équivalent à de l'externe.

***Quel tarif horaire est facturé à l'entreprise qui vous mandate ?***

Consultant/formation et audit :

CHF 200.- à CHF 500.- de l'heure.

***Selon vous, quel serait l'avenir des entreprises spécialisées en consulting ?***

Certains audits ne sont pas forcément nécessaires et pourraient très bien être évités si les problèmes étaient réglés directement au sein de l'entreprise.

J'ai vu certaines entreprises qui ne veulent pas faire appel à des externes et dans l'autre sens, je suis effaré que certaines entreprises fassent trop facilement appel à des externes.

Si certains types de mandats étaient moins demandés cela serait une bonne chose car les entreprises utiliseraient leurs propres compétences pour les effectuer.

## **Annexe 4 : Interview Consultant RH**

**Roxane Filippa, KPMG Luxembourg**

### ***Dans quel domaine d'activité êtes-vous audit/consultante?***

Je suis consultante en RH. Je réponds aux demandes des clients dans un domaine d'expertise qui aide la mise en place de stratégies RH et de conseils pour les entreprises.

Je travaille chez KPMG au Luxembourg où nous sommes 1250 personnes.

Avant j'étais Audit financier : je m'occupais des comptes financiers pour les entreprises cotées en bourse car c'est une obligation légale et elles se doivent d'être à la pointe de la législation.

### ***Quelle formation particulière avez-vous suivie pour exercer ce métier ?***

Pour effectuer le métier de consultant il n'y a pas besoin de diplômes spécifiques mais l'expérience professionnelle préalable dans le domaine d'expertise est important. Chez KPMG nous avons, pour la plupart un master mais c'est surtout l'expérience sur le terrain qui rentre en ligne de compte. Cependant, nous pouvons acquérir des certifications dans le domaine du droit du travail ou du coaching d'entreprise. Personnellement c'est ce que j'ai fait.

Par contre pour devenir audit il faut une qualification spécifique selon le domaine d'expertise. Brevet d'expert comptable,...

### ***Comment définiriez-vous le métier d'audit/consultant?***

C'est un métier qui nécessite une grande flexibilité au niveau des horaires et de l'adaptation selon les clients. En effet, chaque entreprise est différente et il est important de bien comprendre la culture d'entreprise et son fonctionnement lors de chaque intervention.

***Suivez-vous un processus clé lorsque vous obtenez un nouveau mandat ? si oui, lequel ?***

Je ne suis pas réellement un processus clé car chaque intervention est différente. Cependant, il est nécessaire d'avoir une approche méthodologique lors d'une intervention. Il faut prendre du recul car le domaine des Ressources Humaines est particulièrement dense et complexe.

Lors de la mise en place d'un référentiel de compétences, nous avons des outils spécifiques à mettre en place, du coup nous pouvons adopter une méthodologie déjà existante ou presque. Cependant, lorsqu'il ne s'agit pas de ce type de problématique, on commence avec une feuille blanche et il faut tout mettre en place. C'est pour cette raison qu'il est primordial d'être structuré.

***Quels types d'entreprises font appel à vous ?***

Il y a beaucoup de différents types d'entreprises qui font appel à KPMG. La majorité des mandats se font pour des banques mais les entreprises commerciales comme Peugeot font aussi appel à nous. Le parapublic et le secteur public font aussi partie de nos clients.

***Pour quelle forme de problématique ?***

Lorsque l'on nous appelle, c'est forcément que quelque chose ne va pas au sein de l'entreprise. Souvent le mandant n'a qu'une idée diffuse des problèmes. Lorsque l'on arrive, nous devons comprendre la source du problème. Ils attendent de nous que l'on mette en place un outil spécifique comme par exemple un référentiel de rémunération, un processus RH avec des outils spécifiques pour le recrutement qui n'est pas efficient.

***Quels types de résultats fournissez-vous à l'entreprise mandante ?***

Je me rattache beaucoup à des modèles d'organisation et les adapte selon l'entreprise mandante. J'utilise souvent le SWOT lors de mon diagnostic et lors de mes recommandations. Le rapport final rendu est beaucoup basé sur des schémas et très

visuel, les entreprises sont plus réceptives à cela et on comprend souvent mieux les enjeux et le plan d'action.

***Qui fait appel à vous dans l'entreprise, quelle est votre personne de contact lors de vos interventions et à qui devez-vous répondre ?***

En ce qui nous concerne, 50 % des interventions se font grâce au réseau. Par exemple, un associé de KPMG qui nous demande d'intervenir pour l'un de ces clients. J'ai aussi beaucoup de demandes d'intervention de la part d'ex-collègues qui ont besoin d'un consultant dans leur département RH. Il n'y a qu'une petite partie de nos clients qui viennent directement vers nous sans contact préalable.

Il est rare que cela soit le département des Ressources Humaines qui nous sollicite directement. La majorité du temps, c'est le comité de direction qui nous appelle pour leur entreprise.

***Quelles sont, selon vous, les connaissances indispensables à avoir pour effectuer ce métier ?***

La connaissance du métier est évidemment un élément très important. La SIRH qui combine la GRH, spécifiquement les activités basiques et la gestion administrative du département des RH, avec les moyens disponibles mis en place par les technologies de l'information et de la communication. Connaître les systèmes de données RH avec les certifications qui en ressortent. Comprendre les bases du processus de changement et être agile avec ceux-ci.

***Quelles sont, selon vous, les qualités indispensables pour exercer ce métier ?***

Il est important d'avoir une vision pragmatique. Il faut éviter les détails car on perd la vision globale de la situation de l'entreprise. Un esprit analytique est aussi très utile dans ce métier. Une bonne résistance au stress est un atout incontestable.

***Quels types de difficultés avez-vous rencontré lors de vos interventions ? Y-a-t-il des difficultés récurrentes ? (ex : méfiance)***

La résistance au changement est incontestablement la plus grande difficulté rencontrée. Il faut être parfaitement au point dans le cycle du « change management » et bien connaître les 10 piliers des facteurs clés de succès.

Un autre aspect est le manque de communication de la part des dirigeants face aux collaborateurs.

Dans un processus de changement, il est important que la direction soit persuasive en ce qui concerne la mission de ce changement, ce qui est rarement, voire jamais, le cas.

Le manque d'informations lorsque l'on intervient est aussi une difficulté. C'est pour cette raison qu'il faut absolument connaître les aspects culturels de la société. Cela fait partie de la méthodologie à adopter.

### ***Quels bénéfices tirez-vous des différents mandats que vous avez effectués ?***

C'est un métier où l'on apprend en permanence, on accumule toujours de nouvelles connaissances. Il n'y a pas de routine, c'est très bien pour les personnes qui aiment la diversité et le changement constant dans leur travail.

Le niveau de rémunération est aussi très intéressant, car il y a une partie fixe mais aussi un retour sur investissement, selon les missions qui nous sont confiées.

### ***Pourquoi avoir décidé d'exercer ce métier ?***

Je ne l'ai pas choisi, on me l'a demandé. Il y a quelques années je travaillais en qualité de responsable de Gestion de Carrière pour PWC. Le responsable du conseil en Ressources Humaines m'a proposé de rejoindre son équipe. Il pensait que mon métier préalable d'audit financier et ma connaissance du domaine des Ressources Humaines seraient un atout pour, qu'il serait judicieux de mettre au profit des clients.

### ***Pour vous, quels pourraient être les avantages et les inconvénients, pour les entreprises, à faire appel à un audit externe comme vous ?***

Avantages :

- le fait d'avoir un niveau d'expertise que l'on n'a pas en interne.



- Une personne tierce amène aussi moins de résistance de la part des collaborateurs. Par exemple, pour des interventions de coaching en bilan de compétences ou d'élaboration d'une politique de changement, c'est souvent mieux vu de le faire faire par quelqu'un d'externe à l'entreprise.
- Les personnes travaillant dans le domaine des Ressources Humaines en interne sont souvent très administratifs, du coup il est plus difficile pour eux de prendre en compte tous les facteurs lors d'une intervention.

Quel tarif horaire est facturé à l'entreprise qui vous mandate ?

Je ne peux pas vraiment répondre à cette question car cela dépend beaucoup de la mission qui nous est confiée, par quel type d'entreprise et qui est chargé du projet chez KPMG. En effet, si la mission est confiée à 3 consultants juniors, ça ne sera pas le même tarif que si elle est confiée à 3 consultants associés (un des plus hauts niveau dans notre entreprise).

***Pensez-vous qu'il serait possible pour les entreprises d'effectuer la même qualité d'analyse en interne que vous leur procurez ? Si oui/non, pour quelles raisons ?***

Oui, bien entendu mais les personnes au sein des entreprises n'ont souvent pas le temps à consacrer à la gestion de nouveaux projets. Mais s'ils dégagent un peu de temps pour cela et ont les compétences nécessaires, beaucoup d'interventions pourraient être internalisées.

***Selon vous, quel serait l'avenir du métier d'audit?***

Je pense que les entreprises de consulting ont encore de belles années devant elles. En effet, on voit que dans n'importe quelle situation économique, les entreprises font appel à nous pour gérer un problème au sein de leur département RH. Dans une période de crise, les entreprises font appel à nous pour une restructuration de leur entreprise ou pour développer un processus de mobilité interne. En période d'opulence, elles font appel à des consultants pour développer un système d'information RH ou pour élaborer une nouvelle politique de recrutement.

De plus, les réglementations évoluent en permanence et il faut toujours être à jour et s'adapter selon les changements dans l'entreprise.

# Annexe 5 : Profil Leonardo

Dorine Paquier, novembre 2014

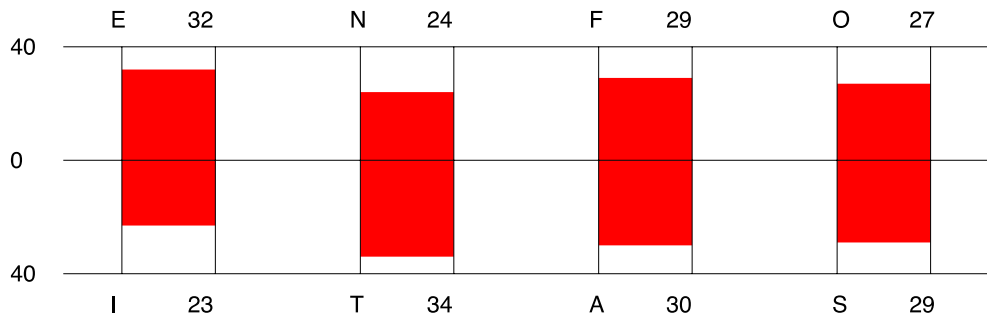
Leonardo 3.4.5  
Résumé pour

Dorine Paquier

26 ans

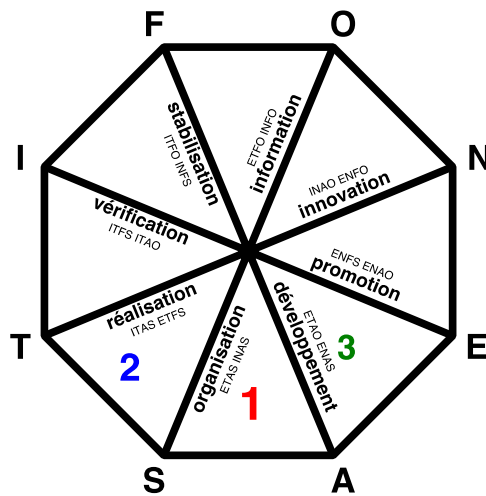
## SCORES

### Scores bruts



### Scores nets

E 9      T 10      A 1      S 2



E = Extraverti  
I = Introverti  
N = coNceptuel  
T = praTique  
F = Feeling  
A = Analytique  
O = Ouvert  
S = Structuré

### Hierarchie des préférences

1. ETAS = 125	5. ITAS = 116	9. ENFS = 114	13. INAS = 106
2. ETFS = 124	6. ITFS = 115	10. ITFO = 113	14. INFS = 105
3. ETAO = 123	7. ENAS = 115	11. ENAO = 113	15. INAO = 104
4. ETFO = 122	8. ITAO = 114	12. ENFO = 112	16. INFO = 103

Projet  
Profil établi par

Option IEDHO 2014\_2015  
HEIG Yverdon

Laurence Firoben HEIG

du 25.11.2014

1

**Fonction ORGANISATION Permutation ETAS (M)**

### CREATIVITE

S'exprime dans la rupture de paradigme



S'exprime par l'optimisation, l'amélioration de détail

### PENSEE STRATEGIQUE

*Instabilité / Long terme - Stabilité / Court terme*

Changer  
Anticipation du futur



Conserver  
Jouissance du présent

*Décentralisation / Processus - Centralisation / Produit*

Curiosité  
Ouverture  
Flexibilité  
Au fil de l'eau  
Confiance



Décision  
Conclusion  
Organisation  
Structure  
Contrôle

*Focus/Consensus*

Justice, objectif  
Impersonnel, critique



Harmonie, subjectif  
Personnel, compliment

### TEMPS ET OBJECTIFS







Échéance






Découverte

**Fonction ORGANISATION Permutation ETAS (M)**












### Orientation



Opportunité		Délais/Calendriers
Adaptation		Décision prise
Nombreux projets		Concrétisation
Modèle mental		Mise en oeuvre
Aspects conceptuels/politiques		Valeurs/sentiments
Prise de risque		Assurer l'acquis

### Communication

Sociable		Réservé
Public		Intimité
Nombreuses relations		Relations restreintes

### Contribution à la qualité



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aspects relationnels avec les clients										
Analyse statistique de la non-conformité										
Carence dans le concept										
Résolution des conséquences										





































 Valeurs de base  
 Potentiels

9-6

**Fonction ORGANISATION Permutation ETAS (M)**

**Atouts**

 Valeurs de base  Potentiels

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prend les devants (réactivité au quotidien)										
Est en mesure de prendre des décisions difficiles										
Accepte un compromis si sa propre vision du monde est menacé										
A une bonne capacité d'écoute										
Empathie										
Trouve le temps de s'occuper des besoins quotidiens de l'équipe										
A la capacité de mettre à contribution les autres										
A tendance à laisser les autres s'occuper des détails de réalisation										
Dédie beaucoup de soins aux aspects routiniers/administratifs										
Pense que les subordonnés peuvent se gérer eux-mêmes										
Suit les subordonnés de très près										
A la capacité de préciser les attentes de l'entreprise aux employés										
Se profile comme gagnant dans les situations de compétition à l'intérieur de l'entreprise	est motivée si elle peut agir et voir le résultat concret de son travail									

COPYRIGHT

9-6

Ce profil a été établi spécifiquement pour vous par le titulaire de la licence. Vous avez le droit de le copier pour les usages se rapportant à une évaluation, au développement du travail de votre équipe, à un changement d'emploi ou de fonction. Tous les autres usages, notamment dans un but lucratif sont interdits et soumis aux prescriptions légales régissant les droits d'auteur.

Les droits d'auteur de tous les produits LEONARDO 3.4.5 appartiennent à One Technologies s. à r. l.  
Site Web <http://leonardo345.com> ou contact : [onetech@leonardo345.com](mailto:onetech@leonardo345.com)

Projet  
Profil établi par

Option IEDHO 2014\_2015  
HEIG Yverdon

Laurence Firoben HEIG

du 25.11.2014

4