

Université Paris 1 – La Sorbonne
Année universitaire 2022 – 2023

FIDÉLISATION ET EXPÉRIENCE COLLABORATEUR CHEZ LES JEUNES CONSULTANTS

Problématique :

Comment la fonction RH peut-elle favoriser la fidélisation des jeunes consultants par le biais d'une expérience collaborateur adaptée ?



REMETZ Kim

Sous la direction du maître de mémoire, Madame Cécile de BERNARDI
Licence Professionnelle - Groupe A Métiers de la Gestion des Ressources Humaines

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier Madame de Bernardi, ma directrice de mémoire, pour ses conseils et son soutien précieux. Ses commentaires éclairés et son implication m'ont été essentiels. J'aimerais également remercier Madame Yala, dont les cours de méthodologie m'ont fourni les outils nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

Je suis reconnaissante envers mes collègues de chez Singulier pour le temps qu'ils m'ont généreusement consacré en répondant à mes questions.

J'espère que ce mémoire pourra témoigner de ma gratitude en proposant des solutions qui amélioreront leur expérience collaborateur.

Je remercie en outre toutes les personnes qui ont participé à mon enquête de terrain pour leur volonté de partager leurs expériences, leurs pensées les plus intimes et leurs visions qui ont contribué de manière déterminante à la richesse et la qualité de ma recherche.

J'adresse mes remerciements les plus sincères à ma famille, dont le soutien et les encouragements inconditionnels ont été une source constante de motivation.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS..... | 2 |
| INTRODUCTION | 5 |
| CHAPITRE 1 : L'ÉTUDE THÉORIQUE..... | 7 |
| <i>I. Le cabinet de conseil : présentation, environnement et rôle de la fonction RH</i> | <i>7</i> |
| 1. Présentation du secteur du conseil..... | 7 |
| 2. Environnement du secteur du conseil..... | 9 |
| 3. Le rôle de la fonction RH au sein d'un cabinet de conseil..... | 14 |
| <i>II. La fidélisation : définitions, enjeux et stratégie.....</i> | <i>18</i> |
| 1. Définition des concepts clés..... | 18 |
| 2. Les enjeux de la fidélisation : de l'optimisation des coûts à l'avantage concurrentiel | 21 |
| 3. Stratégie de fidélisation : étapes et leviers | 25 |
| <i>III. L'expérience collaborateur : définitions, corrélation avec la marque employeur et évolution</i> | <i>29</i> |
| 1. Définition de l'expérience collaborateur, du parcours employé et des moments de vérité..... | 29 |
| 2. Expérience collaborateur et marque employeur : une corrélation dans le domaine des Ressources Humaines | 31 |
| 3. Le Covid-19 et l'évolution de l'expérience collaborateur..... | 33 |
| CHAPITRE 2 : L'ÉTUDE EMPIRIQUE | 36 |
| <i>I. Le cadre méthodologique.....</i> | <i>36</i> |
| 1. Le choix de la méthode | 36 |
| 2. Description de l'échantillon et difficultés rencontrées | 37 |
| <i>II. Les résultats et leur analyse</i> | <i>39</i> |
| 1. Les moments de vérité..... | 39 |
| 2. Les facteurs clés de l'engagement | 42 |
| CHAPITRE 3 : LES PRÉCONISATIONS | 47 |
| <i>I. La mise en place d'un programme de tutorat.....</i> | <i>47</i> |
| <i>II. L'élaboration d'une charte pour l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.....</i> | <i>50</i> |
| <i>III. Une boîte à outils pour former au management bienveillant.....</i> | <i>53</i> |
| CONCLUSION | 57 |
| BIBLIOGRAPHIE | 59 |

SITOGRAFIE..... 61

ANNEXES 62

INTRODUCTION

La fidélisation des employés représente un défi de taille pour les entreprises dans le contexte actuel, marqué par le vieillissement de la population, la rareté de la main-d'œuvre qualifiée et les vagues de démissions en raison de l'abondance des opportunités d'emploi. Les entreprises se livrent à ce que nous appelons communément la « guerre des talents », dans laquelle elles cherchent à attirer et fidéliser des personnes qualifiées.

La question de la fidélisation des jeunes devient de plus en plus importante, notamment en ce qui concerne les personnes nées à la fin des années 1990. Elles ont grandi dans une ère centrée sur le numérique, ce qui a façonné leurs perspectives et leurs attentes. Il est essentiel de les comprendre pour que les entreprises puissent recruter et fidéliser efficacement ce vivier de talents. Par ailleurs, les jeunes employés ont plus souvent tendance à changer d'emploi, ce qui constitue un défi pour les entreprises qui souhaitent développer des relations à long terme avec ces derniers.

S'interroger sur la fidélisation des employés nous amène au concept d'expérience collaborateur, qui met l'accent sur le parcours global d'un employé au sein d'une organisation. En étudiant le vécu des employés, l'entreprise peut mieux comprendre leurs exigences et leurs attentes et adapter ses pratiques et ses politiques afin de créer un environnement de travail plus motivant et plus satisfaisant pour la jeune génération.

Si la fidélisation des employés est un enjeu auquel sont confrontés tous les secteurs professionnels, notre mémoire se concentrera plus particulièrement sur le secteur du conseil. Ce dernier, bien que très prisé par les diplômés des écoles de commerce, est réputé pour ses conditions de travail exigeantes et son taux de turn-over élevé. En examinant l'expérience collaborateur au sein d'un cabinet de conseil, nous souhaitons mettre en lumière les défis et les opportunités pour encourager la fidélité dans un secteur connu pour sa nature compétitive et son environnement de travail intense.

Pour notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le cas de Singulier, un cabinet de conseil en stratégie spécialisé dans la stratégie digitale. Au sein de Singulier, il existe une hiérarchie typique des cabinets de conseil. Elle comprend des analystes, des consultants juniors, des

consultants seniors, des managers, des directeurs et des partners, chacun jouant un rôle distinct dans la livraison de solutions stratégiques aux clients.

Avec environ 60 employés, Singulier opère comme une entreprise petite mais dynamique. Cependant, elle doit faire face à une forte concurrence de la part de cabinets multinationaux de conseil en stratégie. Par conséquent, le recrutement et la fidélisation d'employés qualifiés est devenu un défi urgent pour Singulier, car ses employés du savoir sont sa ressource la plus précieuse.

Pour relever ce défi, nous avons décidé d'axer notre mémoire sur les consultants juniors au sein de Singulier. En étudiant leur expérience collaborateur, nous chercherons à comprendre les facteurs qui influencent leur engagement, leur satisfaction au travail et leur fidélité au sein du cabinet. Ceci nous conduira donc à nous demander : comment la fonction RH peut-elle favoriser la fidélisation des jeunes consultants par le biais d'une expérience collaborateur adaptée ?

Pour répondre à cette question de manière complète, nous procéderons à un examen approfondi de la littérature au chapitre 1. Cette revue comprendra une présentation de l'environnement concurrentiel d'un cabinet de conseil ainsi que l'exploration de concepts clés.

Le chapitre 2 portera sur notre étude empirique, plus précisément notre enquête qualitative comprenant des entretiens avec diverses parties prenantes. Grâce à cette enquête de terrain, nous obtiendrons des informations précieuses sur l'expérience actuelle des jeunes consultants en tant qu'employés et nous identifierons les facteurs qui contribuent à leur loyauté envers l'entreprise.

Nous analyserons nos résultats afin d'identifier les tendances et les thèmes récurrents. Ces données serviront de base au chapitre 3, dans lequel nous présenterons des préconisations concrètes à l'intention des professionnels RH désireux d'améliorer l'expérience collaborateur et de fidéliser leurs jeunes consultants.

En combinant des connaissances théoriques issues de la littérature et des résultats pratiques issus du terrain, nous chercherons à contribuer à l'élargissement du domaine des connaissances relatives à l'expérience collaborateur et à fournir des recommandations pouvant être mises en place par les cabinets de conseil. Grâce à ces efforts, nous espérons soutenir le développement et la réussite à long terme des jeunes consultants et des cabinets qu'ils servent.

CHAPITRE 1 : L'ÉTUDE THÉORIQUE

I. Le cabinet de conseil : présentation, environnement et rôle de la fonction RH

Dans cette première partie, nous allons étudier le secteur du conseil, en explorant sa nature dynamique et l'environnement concurrentiel dans lequel il opère. Nous soulignerons l'importance de la fonction RH et nous présenterons les multiples rôles qu'elle joue dans les cabinets de conseil.

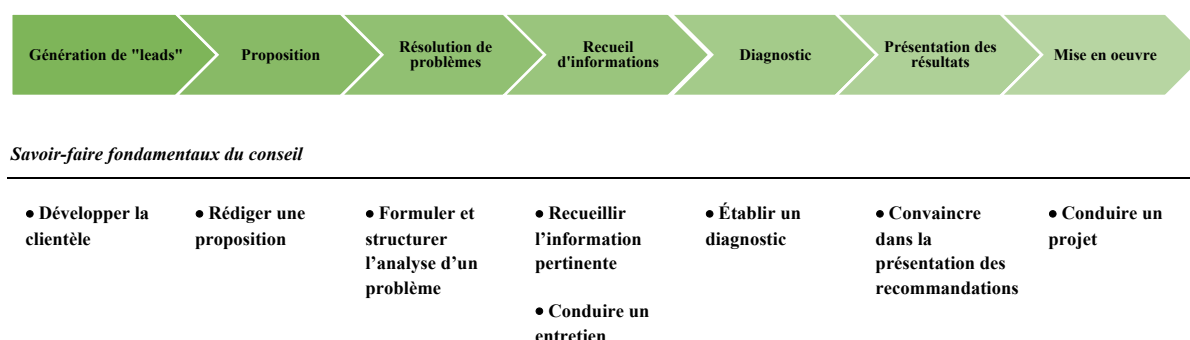
1. Présentation du secteur du conseil

« *L'activité de conseil est vieille comme le monde. Mais son organisation en tant qu'industrie est relativement récente* »¹, nous explique Yves Labat dans un ouvrage collectif intitulé *Consulting au quotidien – 200 fiches*. En effet, si des dirigeants de tous les temps se sont toujours entourés de conseillers, ce n'est qu'au cours de la Seconde Révolution Industrielle que l'activité de conseil s'est organisée en tant qu'industrie, nous précise l'auteur. Les premiers cabinets de conseil sont donc créés afin de répondre aux nouvelles problématiques que rencontrent les entreprises dès la fin du XIXe siècle.

Depuis, ce secteur est en constante évolution et propose des services de conseil aux pouvoirs politiques, aux entreprises et aux particuliers. L'émergence de nouvelles spécialisations accompagne les besoins croissants des entreprises. Après les cabinets de conseil spécialisés en management ou en stratégie, sont donc nés les cabinets proposant des prestations en informatique, en stratégie digitale etc. Le métier de consultant peut s'exercer en cabinet, en structure de conseil interne mais aussi en indépendant et requiert un ensemble de compétences. Pour l'auteur Yves Labat, mentionné ci-dessus, il existe « *à la fois une posture [savoir-être du consultant] et une combinaison de savoir-faire qui constitue le cœur de l'activité* ».

¹ Labat, Yves. « Dossier 1. Le marché du consulting », David Autissier éd., *Consulting au quotidien. 200 fiches*. Dunod, 2014, p8.

Afin de décrire les différentes activités du consultant et les compétences nécessaires à chacune des étapes, nous proposons au lecteur le tableau ci-dessous, issu de l'ouvrage *Toute la fonction Consulting*², co-écrit par Yves Labat et Jean-Marc Schoettl qui en résume l'essentiel.



Savoir-faire fondamentaux du conseil

Figure 1 : Les étapes d'une et les savoir-faire associés, *Toute la fonction Consulting*, Y. Labat et J. Schoettl, p272

Comme nous l'avons mentionné en introduction à ce mémoire, nous avons décidé de le porter sur l'expérience collaborateur au sein des cabinets de conseil spécialisé en stratégie. Toujours dans l'ouvrage collectif *Consulting au quotidien - 200 fiches*, l'auteur Olivier Marchal apporte sa contribution en se consacrant au conseil en stratégie qu'il décrit comme « *un segment relativement étroit, presque une niche, dans le marché du conseil* »³ puisqu'il définit ainsi : « *le choix de l'allocation des ressources rares pour construire des avantages compétitifs et des positions de marché fortes au service d'une vision et d'une création de valeur durable* ». Le conseil en stratégie vise donc à aider ses clients dans le développement et la mise en œuvre de stratégies afin de les accompagner dans l'atteinte de leurs objectifs. Les services proposés par ces cabinets touchent à des questions souvent complexes : gestion de la performance, optimisation des coûts, gestion des risques, planification stratégique mais aussi transformation digitale ou fusion-acquisition.

En effet, les clients peuvent être des entreprises ou des organisations issues du domaine public ou associatif, mais également des fonds de *private equity* ou « fonds d'investissement privés ». Marchal nous décrit, dans la continuité de ce dossier, trois missions sur lesquelles les consultants en stratégie interviennent pour ces fonds d'investissement :

² Labat, Yves, et Jean-Marc Schoettl. *Toute la fonction Consulting*. Dunod, 2013

³ Marchal, Olivier. « Dossier 13. Consulting en stratégie », David Autissier éd., *Consulting au quotidien. 200 fiches*. Dunod, 2014, p254.

- « *Les due diligences stratégiques, l'évaluation stratégique et commerciale d'une cible potentielle* ;
- *Le travail sur les sociétés en portefeuille, pour les aider à améliorer leur stratégie et leur performance* ;
- *L'élaboration de la stratégie des fonds eux-mêmes, par exemple sur une extension géographique ou sectorielle de son activité* »⁴.

Parmi les cabinets de conseil en stratégie, l'auteur ne manque pas de mentionner les trois "leaders mondiaux", les "MBB", à savoir : McKinsey, Boston Consulting Group et Bain & Company. Sans même s'intéresser au secteur du conseil, l'un peut facilement avoir entendu parler d'au moins un de ces cabinets. Cette renommée peut notamment s'expliquer par leur clientèle, constituée parfois d'organisations gouvernementales importantes⁵, mais aussi par leur chiffre d'affaires annuel impressionnant qu'Olivier Maréchal estime à « 2 milliards de dollars ». La dominance de ce trio est également prouvée par leur attractivité, puisqu'il représente les trois cabinets les plus attractifs selon les étudiants⁶.

Face à ces cabinets multinationaux, nous constatons le développement de cabinets de conseil de moyenne ou petite taille qui proposent des « positionnements géographiques, sectoriels ou fonctionnels plus ciblés », comme nous l'explique Olivier Marchal. C'est le cas du cabinet sur lequel nous avons décidé de nous focaliser : Singulier.

Il nous a paru non seulement pertinent mais également essentiel de décrire l'environnement du secteur du conseil et la concurrence qui règne entre les différents acteurs de celui-ci.

2. Environnement du secteur du conseil

Le secteur du conseil se caractérise par une concurrence importante, tant dans l'acquisition de clients que dans l'attraction des meilleurs profils. Afin de mieux illustrer cet environnement concurrentiel, nous allons d'abord explorer le concept de VUCA.

⁴ Marchal, Olivier. « Dossier 13. Consulting en stratégie », David Autissier éd., *Consulting au quotidien. 200 fiches*. Dunod, 2014, p264

⁵ Gestion de la crise de la Covid-19 en Europe par McKinsey : https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2022-001649_FR.html

⁶ Classement d'attractivité des cabinets de conseil en stratégie auprès des étudiant(e)s - Juillet 2022 - Consultor : <https://www.consultor.fr/articles/classement-consultor-des-cabinets-de-conseil-en-strategie-juillet-2022>

Pour l'étude de ce concept, nous allons nous baser sur l'ouvrage de Benjamin Chaminade intitulé *Management VUCA : Manager dans un nouveau*, publié en 2022⁷.

L'acronyme *VUCA* a été inventé par l'armée américaine pour décrire un monde de plus en plus volatil, imprévisible, complexe et ambigu qui a émergé à la fin de la guerre froide. Les quatre lettres signifient la suivante :

- *Volatility* (volatilité)
- *Uncertainty* (incertitude)
- *Complexity* (complexité)
- *Ambiguity* (ambiguïté)

Utilisé pour décrire un environnement en évolution rapide et imprévisible, ce terme a depuis été adopté par des dirigeants d'entreprise et repris par des théoriciens pour décrire les défis auxquels les entreprises sont confrontées dans un contexte plus moderne. Afin de faciliter la compréhension du concept *VUCA*, et avec l'aide du livre de Benjamin Chaminade mentionné ci-dessus, nous proposons au lecteur le tableau suivant. Nous donnerons, pour chacune des quatre notions composantes, l'explication exposée par l'auteur.

⁷ Chaminade, Benjamin. *Management VUCA : Manager dans un nouveau normal*. Gereso, 2022.

| Composante | Selon B. Chaminade |
|--------------------|--|
| <i>Volatilité</i> | « <i>La volatilité se rapporte au taux de changement de l'environnement. [À l'ère de l'information cela] signifie que même les données les plus récentes peuvent ne pas fournir de contexte adéquat pour la prise de décision</i> ». |
| <i>Incertitude</i> | « <i>L'incertitude est l'incapacité de tout savoir sur une situation et la difficulté de prévoir la nature et l'effet des changements. [...] Elle rend nécessaire une gestion intelligente des risques et des stratégies de couverture</i> ». |
| <i>Complexité</i> | « <i>La complexité se rapporte à la difficulté à comprendre les interactions de multiples parties ou facteurs et la difficulté à prévoir les effets primaires et ultérieurs de la modification d'un ou de plusieurs facteurs dans un système ou des systèmes fortement interdépendants</i> ». |
| <i>Ambiguïté</i> | « <i>L'ambiguïté décrit un type spécifique d'incertitude qui résulte de différences d'interprétation d'une information lorsque les indices contextuels sont insuffisants pour en clarifier le sens</i> ». |

Figure 2 : Tableau d'après B. Chaminade, Management VUCA, pp23-25.

Dans un environnement VUCA, le consultant en stratégie joue alors un rôle crucial en aidant les organisations à se positionner dans un environnement difficile et en constante évolution. En effet, les explications des auteurs Labat et Schoettl⁸ nous permettent de mieux comprendre le savoir-faire du consultant et, plus largement, les missions d'un cabinet de conseil qui a pour objectif de fournir des analyses et des perspectives d'experts aux entreprises.

Voici quelques aspects clés du rôle d'un consultant que nous pouvons soulever :

Volatilité : le consultant identifie les risques et les opportunités potentiels, évalue la dynamique du marché et conçoit des plans d'actions pour aider les entreprises à s'adapter et réussir dans un environnement volatile.

⁸ Labat, Yves, et Jean-Marc Schoettl. *Toute la fonction Consulting*. Dunod, 2013, pp269-405.

Incertitude : le consultant utilise des techniques de planification de scénarios afin de préparer l'entreprise à de multiples résultats potentiels et lui permettre de réagir au mieux à des changements inattendus.

Complexité : le consultant emploie des cadres et des méthodologies analytiques pour faciliter la compréhension de problèmes complexes, la conception de leurs solutions et une mise en œuvre efficace de celles-ci.

Ambiguïté : le consultant mène des études de marché et des entretiens afin de recueillir et analyser des données. Ces dernières permettront aux entreprises d'identifier des modèles et des tendances pour ainsi développer des stratégies éclairées.

Avec une meilleure compréhension de l'environnement du secteur du conseil, nous sommes maintenant en mesure d'aborder le sujet de la concurrence entre les cabinets qui y opèrent. Nous commencerons par mettre en avant plusieurs facteurs qui font de ce secteur un marché concurrentiel. Nous analyserons ensuite la double compétition qui en découle, celle dans l'acquisition de nouveaux clients et celle dans l'attraction des meilleurs profils.

La présentation des différents acteurs du conseil par Olivier Marchal⁹ et l'explication de l'environnement VUCA par Benjamin Chaminade nous permettent de relever plusieurs aspects concernant le marché du conseil. Tout d'abord, il s'agit d'un marché saturé puisque le nombre de cabinets qui y opèrent continue à croître. En effet, selon une étude du Syntec Conseil, reprise dans un article d'*Évolutions & Perspectives* le secteur du conseil aurait « *doublé de taille entre 2009 et 2019, et doublera encore de taille d'ici 2031* »¹⁰.

Cependant, comme nous l'avons déjà évoqué, les cabinets ne se font pas uniquement concurrence entre eux. Il faut également prendre en compte le conseil en interne à l'entreprise ainsi que les consultants indépendants.

Ensuite, la mondialisation ayant accru la mobilité des entreprises et l'extension de leurs activités à l'étranger, le marché concurrentiel du conseil a de ce fait été élargi et les cabinets ne se font plus seulement concurrence sur leur marché national mais également à échelle mondiale. Cela a introduit de nouveaux défis liés notamment à la maîtrise d'autres réglementations et à la connaissance de spécificités culturelles.

⁹ Marchal, Olivier. « Dossier 13. Consulting en stratégie », David Autissier éd., *Consulting au quotidien. 200 fiches*. Dunod, 2014, p263-266.

¹⁰ Le marché du conseil en France : <https://www.evolution-perspectives.com/fr/kiosk-formation-consulting/le-march%C3%A9-du-conseil-en-france-en-2021>

Enfin, le marché du conseil en stratégie peut être considéré comme plus particulièrement tendu. Comme nous le décrit Olivier Marchal « *la singularité du conseil en stratégie est d'accompagner les hauts dirigeants dans les décisions et changements les plus structurants pour le devenir de leurs entreprises ou institutions* »¹¹. La barrière d'entrée dans ce marché est donc davantage élevée, puisqu'il faut que le cabinet propose une excellente combinaison de savoir-faire et de savoir-être pour établir sa crédibilité et gagner la confiance des clients.

Après l'exposition des éléments caractéristiques du marché du conseil, étudions maintenant la compétition qui en découle.

D'une part, les cabinets de conseil se font concurrence dans l'acquisition de clients. Ces derniers ont des attentes de plus en plus élevées quant à la qualité et la valeur des services proposés. Comme nous venons de le voir, les cabinets doivent faire preuve d'expertise, de connaissances sectorielles et de solutions innovantes. Pour se démarquer et afin de rester compétitif, le cabinet devra offrir des perspectives uniques et des conseils stratégiques. Il y a également une évolution dans les besoins des clients du fait des nouvelles réalités économiques ou des technologies émergentes. Face à la concurrence, les cabinets de conseil doivent donc faire preuve d'agilité et de réactivité. Enfin, les clients s'attendent à des services de haute qualité pour des prix compétitifs. Il faudra, au cabinet de conseil en stratégie, trouver le juste équilibre entre rentabilité et compétitivité des coûts.

D'autre part, les cabinets de conseil s'affrontent dans l'attraction des meilleurs profils.

Yves Labat nous explique au chapitre 2 de son ouvrage *Consulting* qu'il est important pour les cabinets de conseil, d'entretenir et de protéger « *leur seul actif véritable qui est leur personnel* »¹². L'actif dont parle l'auteur, la richesse du cabinet, comprend les connaissances, compétences, expériences et capacités des consultants. Face aux clients et face à ses concurrents, le cabinet dépend fortement des ressources intellectuelles et de l'expertise de ses consultants. De ce fait, attirer et retenir les meilleurs profils est un défi important dans le secteur du conseil. Les entreprises se font donc concurrence pour attirer les meilleurs candidats, issus des plus grandes écoles et les professionnels les plus expérimentés qui sauront apporter de précieuses connaissances sectorielles.

¹¹ Marchal, Olivier. « Dossier 13. Consulting en stratégie », David Autissier éd., *Consulting au quotidien. 200 fiches*. Dunod, 2014, p253.

¹² Labat, Yves, et Jean-Marc Schoettl. *Toute la fonction Consulting*. Dunod, 2013, p31.

Cette guerre des meilleurs profils oblige les entreprises à se montrer attractives, notamment en proposant des salaires attrayants, des possibilités de développement de carrière et un environnement de travail agréable. Cela nous amène à discuter du rôle de la fonction des Ressources Humaines au sein de ces cabinets.

3. Le rôle de la fonction RH au sein d'un cabinet de conseil

« C'est une communauté bien particulière que celle qui constitue une équipe de consultants au sein d'un cabinet de conseil : la matière grise est le seul actif de l'entreprise ; [...] tout le monde, hors le personnel de support, fait le même métier ; la distinction entre collègues se fait via l'expérience accumulée et sanctionnée en fonction de sa qualité par un grade qui est probablement l'élément le plus formel et le plus codifié de l'organisation »¹³.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le capital d'un cabinet de conseil est son personnel, soit ses ressources humaines. La fonction RH est donc cruciale.

Afin de structurer au mieux nos propos et d'offrir une vision complète des différents rôles que peut jouer la fonction RH au sein d'un cabinet, nous avons basé cette représentation sur un modèle préexistant. Nous avons, pour ce faire, étudié le modèle proposé par l'américain Dave Ulrich et théorisé en 1997 dans son livre *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*¹⁴.

Le modèle d'Ulrich, malgré qu'il ait été pensé il y a plus de 25 ans nous semble non seulement encore d'actualité mais particulièrement pertinent pour l'analyse des multiples rôles de la fonction RH dans un cabinet de conseil. En effet, « [il] a marqué le domaine de la gestion des ressources humaines en transformant la manière dont les professionnels RH opèrent au sein des organisations. Le modèle met en avant le besoin pour les RH d'évoluer d'une approche orientée *fonction* vers une approche orientée *partenariat* »¹⁵, une approche qui nous semble cohérente dans un secteur qui se repose entièrement sur son capital humain.

¹³ Labat, Yves, et Jean-Marc Schoettl. *Toute la fonction Consulting*. Dunod, 2013, p43.

¹⁴ Ulrich, Dave. *Human Resources Champions : The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results*. Harvard Business School Press, 1997.

¹⁵ Dave Ulrich's HR Model, <https://hrmhandbook.com/hro/model/ulrich/>

Cependant, il est important de noter que si le modèle d'Ulrich nous apporte un cadre intéressant, l'application de ce dernier va nécessairement varier en fonction du contexte et des besoins propres à chaque organisation. Par conséquent, après avoir présenté le modèle (que nous avons traduit en français) ci-dessous, nous apporterons plus de détails pour chacun des quatre rôles et nous adapterons ceux-ci à la réalité d'un cabinet de conseil en stratégie.

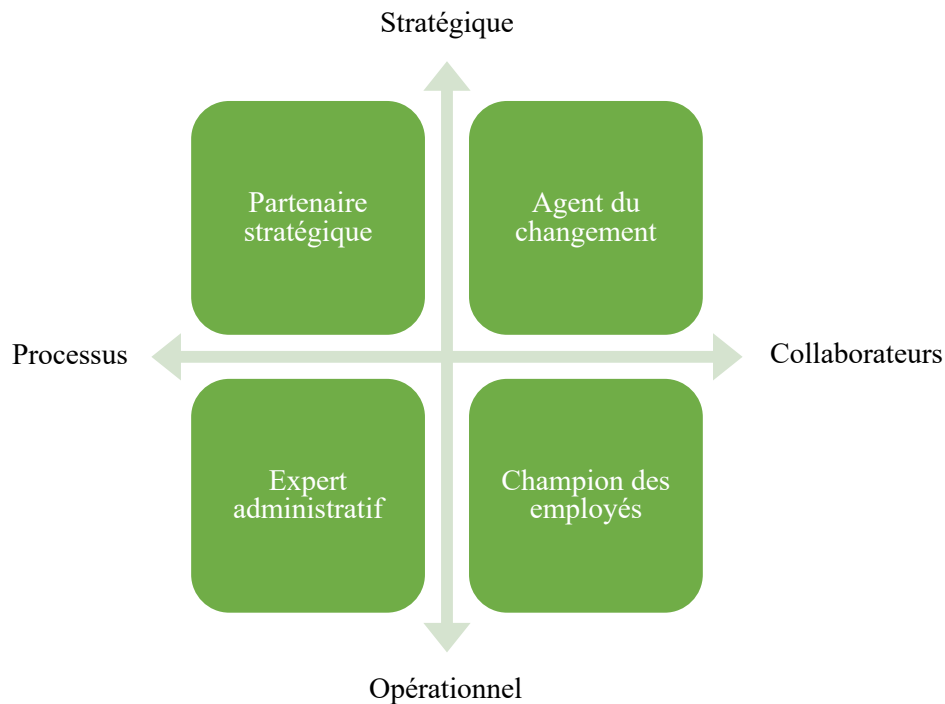


Figure 3 : Les quatre rôles de la fonction RH selon Dave Ulrich

Le modèle présente quatre rôles de la fonction RH :

- Partenaire stratégique
- Agent du changement
- Expert administratif
- Champion des employés

Nous observons également deux axes qui nous permettent de mieux comprendre la dimension de chaque rôle :

- Un premier axe vise à distinguer les actions quotidiennes (« expert administratif », « champion des employés ») des missions stratégiques (« partenaire stratégique », « agent du changement »). Il différencie ainsi le court terme du long terme.
- Le deuxième axe vise à distinguer les activités orientées vers les collaborateurs (« agent du changement » et « champion des employés ») de celles liées aux processus.

Nous pouvons donc dire que le modèle d'Ulrich a eu un impact sur le rôle de la fonction RH dans les organisations et l'a fait évoluer en véritable partenaire de l'entreprise.

Aussi, le modèle a-t-il donné lieu à plusieurs changements majeurs dans la profession. En effet, il encourage le professionnel RH à adopter un état d'esprit plus stratégique en se focalisant davantage sur des activités qui contribuent au développement de l'entreprise. Il invite le professionnel RH à assumer un rôle de partenaire et à travailler en étroite collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise. Il exige, de ce fait, que le professionnel RH développe des compétences telles que la gestion du changement ou la réflexion stratégique.

Dans l'objectif d'appliquer ce modèle à notre cas et ainsi proposer une présentation de la fonction RH conforme à la réalité, nous pouvons détailler les missions inhérentes à chacun des quatre rôles lorsque celles-ci s'opèrent dans un cabinet de conseil en stratégie comme Singulier.

Premièrement, en tant que partenaires stratégiques, les RH collaborent avec les autres parties prenantes du cabinet, comme le senior management ou les autres fonctions supports, afin d'aligner ses pratiques et ses initiatives sur l'orientation stratégique générale de l'entreprise. Pour ce faire, le service RH va notamment identifier les besoins en ressources humaines du cabinet et définir des stratégies pour attirer et retenir les meilleurs profils. Il va déterminer, ensemble avec les dirigeants, les qualités et les compétences recherchées pour les futurs projets afin d'élaborer des plans de recrutement en fonction des besoins. Le service RH va également mettre en place une gestion de la performance afin d'aligner les objectifs individuels des employés sur les objectifs collectifs et stratégiques du cabinet. Pour ce faire, les RH vont définir des indicateurs de performance, prévoir des évaluations annuelles ou biennuelles et fournir un feedback aux consultants.

Deuxièmement, en tant qu'experts administratifs, les RH se chargent de la mise en place et de la gestion de processus internes efficaces qui contribuent au bon fonctionnement du cabinet. Ce rôle peut se traduire par la rationalisation et l'implémentation de politiques et procédures conformes aux exigences réglementaires, ainsi que par la gestion des salaires, des indemnités et des avantages sociaux. L'alimentation et l'administration d'un Système d'Information des RH (SIRH) fait également partie des missions d'un expert administratif.

Troisièmement, en tant que champions des employés, les RH défendent les intérêts des employés, veillent à leur bien-être et les accompagnent dans leur développement de carrière. Afin de renforcer l'engagement des salariés, s'assurer de leur bien-être et évaluer leur satisfaction, le service RH procède notamment à des enquêtes menées en interne. Il travaille en étroite collaboration avec les salariés pour identifier leurs aspirations professionnelles et pour monter des plans de développement.

Quatrièmement, en tant qu'agents du changement, les RH ont pour objectif de faciliter les évolutions en contribuant à leur mise en place et à l'accompagnement du cabinet dans les transformations organisationnelles. Pour ce faire, les RH élaborent des stratégies de gestion du changement et des plans de communication. Elles contribuent aussi à la définition et au renforcement des valeurs et de la culture du cabinet. Elles sont également chargées de la diversité et de l'inclusion.

Au fur et à mesure que nous entrons dans le monde des cabinets de conseil, il devient évident que la fidélisation des employés est un enjeu majeur qui requiert de la réflexion. Il est essentiel de comprendre les complexités de la fidélisation afin de relever les défis qu'elle présente et de miser sur les différents leviers disponibles pour l'améliorer.

II. La fidélisation : définitions, enjeux et stratégie

Dans la seconde partie de notre revue littéraire, nous nous intéresserons au concept de fidélisation des salariés, à sa signification et à son importance dans les cabinets de conseil. Après en avoir exposé les enjeux, nous présenterons les étapes d'une stratégie de fidélisation et les leviers clés qui peuvent être utilisés pour renforcer la fidélité et créer une force de travail engagée.

1. Définition des concepts clés

Du latin *fides* qui signifie « confiance, foi », le dictionnaire Larousse définit le mot *fidélité* comme étant la « *Qualité de quelqu'un qui est fidèle, dévoué, attaché à quelque chose, à quelqu'un* »¹⁶.

Le professeur Pascal Paillé a signé, en 2004, un ouvrage intitulé *La fidélisation des Ressources Humaines*. Dans ce livre il définit la fidélisation comme « *l'ensemble des pratiques de gestion déployées par une organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel* »¹⁷. Il rappelle, quelques pages plus loin, l'importante différence entre la notion de *fidélisation* et la notion *rétention* : « *fidéliser un employé, c'est chercher à lui donner envie de rester dans l'organisation tandis que le retenir consiste à retarder son départ* ». En effet, bien que la *fidélisation* et la *rétention* visent toutes les deux à conserver la relation employeur-employé, il en découle donc deux stratégies différentes.

L'auteur Benjamin Chaminade, dans son livre *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent* nous l'explique ainsi : « *Il s'agit moins de retenir quelqu'un par des moyens contraignants pour le salarié et coûteux pour l'entreprise, que de s'assurer du libre choix du collaborateur de maintenir la relation. Ce dernier reste dans l'entreprise parce qu'il s'y investit personnellement et non pas uniquement parce que les avantages qu'il en retire sont plus importants qu'ailleurs* »¹⁸.

A travers cette explication, l'auteur met en lumière plusieurs concepts inhérents à la fidélisation.

¹⁶ Définition de la « *fidélité* » par le dictionnaire Larousse

¹⁷ Paillé, Pascal. *La fidélisation des ressources humaines*. Electronica, 2004, p119.

¹⁸ Chaminade, Benjamin. *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. Afnor, 2003, p30.

Le premier concept est celui de la *relation*. En effet, dans la simple rétention, l'entreprise va fonder des stratégies sur des salaires compétitifs, des avantages attrayants, des plans de développement de carrière... Or, une stratégie de fidélisation, bien qu'elle puisse également inclure ces derniers, est déployée dans le but de créer une relation employeur-employé sincère et loyale. Cette relation serait alors basée sur trois liens, selon Chaminade :

| Lien affectif | Lien conatif | Lien cognitif |
|---|---|--|
| « Le salarié prend plaisir à travailler pour son entreprise. Il souhaite maintenir cette relation même s'il avait le choix de partir ». | « Le salarié décide en toute connaissance de cause d'investir ses compétences, son temps et ses efforts au service de l'entreprise, à travers l'emploi et les missions qui lui sont confiées ». | « L'entreprise assure le développement des compétences et la réponse aux exigences du salarié, en retour de son appropriation des objectifs et de sa volonté de maintenir sa relation avec l'entreprise ». |

Figure 4 Les liens de la relation employeur-employé d'après Chaminade (Identifiez et fidélisez vos salariés, p29)

Le deuxième concept est donc celui de l'*investissement*, que nous pouvons également appeler *implication* ou *engagement* de l'employé. Le concept d'engagement a fait l'objet de nombreux articles et de multiples études sont venues théoriser l'existence de divers types d'engagement au sein de l'entreprise. Parmi elles, le modèle tridimensionnel introduit par Meyer et Allen en 1991¹⁹ nous semble particulièrement pertinent car largement utilisé dans la recherche et la pratique actuelle.

Le modèle élaboré par Allen et Meyer a été construit à partir d'une analyse synthétique des recherches et des théories existantes sur l'engagement organisationnel. Ils ont examiné diverses conceptualisations et approches dans des travaux antérieurs et ont identifié des dimensions et des composantes communes à l'ensemble de la littérature. Sur la base de cette analyse, ils ont proposé un modèle à trois composantes qui rend compte des différentes dimensions de l'engagement observées. Pour valider et affiner leur modèle, Allen et Meyer ont mené des études empiriques pour mesurer l'engagement des employés dans différentes organisations et

¹⁹ Allen, Natalie et Meyer, John. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1990, pp1-18.

industries. Leurs recherches ont démontré le caractère distinctif et la validité de chaque dimension, ainsi que l'utilité du modèle à trois composantes pour expliquer et prédire les attitudes et les comportements des employés.

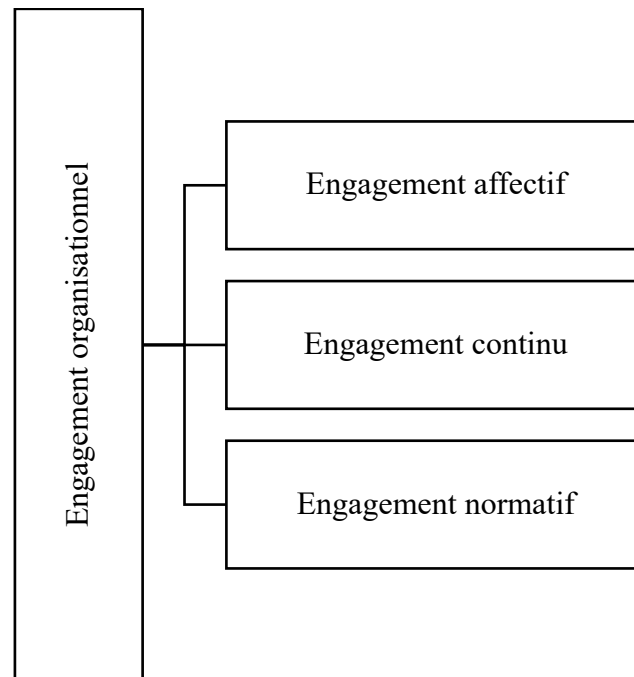


Figure 5 : Modèle d'après la théorie d'Allen et Meyer (1991)

Selon les auteurs, l'engagement affectif reflète l'attachement et l'identification émotionnels à l'égard de l'organisation. Les salariés dont l'engagement affectif est important ont un lien émotionnel fort, des ressentis positifs et un sentiment d'appartenance à l'organisation. Ils se préoccupent sincèrement de la prospérité de celle-ci et sont animés par la volonté de donner le meilleur d'eux-mêmes. L'engagement affectif est alimenté par des expériences positives, la satisfaction au travail et un environnement de travail valorisant.

Ensuite, l'engagement continu est le résultat de la perception des coûts associés au départ de l'organisation. Il est influencé par des facteurs tels que la sécurité de l'emploi ou les avantages financiers. Les salariés dont l'engagement continu est élevé n'ont pas nécessairement un lien affectif fort, mais continuent à travailler pour l'organisation en raison des coûts perçus ou des risques liés à leur départ, comme la perte de leur statut ou de leurs bénéfices. Ils restent parce qu'ils pensent qu'il serait coûteux pour eux de partir.

Enfin, l'engagement normatif naît d'un sentiment d'obligation ou de responsabilité morale envers l'organisation. Les salariés dont l'engagement normatif est fort souscrivent aux valeurs,

aux principes et aux objectifs de l'organisation. Ils ont un sens du devoir marqué et se sentent moralement obligés de rester au sein de l'organisation et de respecter leurs engagements. L'engagement normatif est souvent influencé par les valeurs personnelles, la loyauté et le sentiment d'être redevable à l'organisation.

Si nous venons d'expliquer que la fidélisation des salariés et la rétention des salariés ne sont identiques, il s'agit, en revanche, de deux notions étroitement liées. La rétention fait en effet partie des enjeux de la fidélisation.

2. Les enjeux de la fidélisation : de l'optimisation des coûts à l'avantage concurrentiel

D'après Benjamin Chaminade « *maîtriser son turn-over permet de réduire l'impact du départ des salariés sur l'efficacité et le résultat de l'entreprise* »²⁰. Pour l'entreprise, l'enjeu économique de la fidélisation repose donc sur la maîtrise de son taux de turn-over.

Rappelons tout d'abord la définition du *turn-over* : « *Le turn-over est le départ et l'entrée de personnel. Roulement des effectifs d'une entreprise. Indicateur important de la santé sociale de l'entreprise : un faible turn-over traduira une situation sociale saine alors que le contraire traduira un malaise social à résoudre. Le turn-over représente un coût important pour l'entreprise qui doit supporter les coûts de départ ainsi que les frais de nouvelles embauches (formation, etc.)* »²¹.

Ainsi, sans confondre les deux notions, nous constatons tout de même un lien important entre la fidélisation et la rétention, puisque l'objectif de cette dernière est d'éviter les départs et les coûts qui en résultent. Chaminade répartit les coûts d'un départ en trois catégories successives : les coûts liés au départ du salarié, les coûts liés au remplacement du salarié et les coûts liés à l'intégration d'un nouvel employé. Chacune des catégories représente des coûts directs et indirects pour l'entreprise. Les coûts directs sont ceux que l'on arrive plus facilement à calculer et à identifier, ils sont donc plus visibles. En revanche, le départ d'un salarié s'accompagne également de coûts plus difficilement identifiables ou cachés.

²⁰ Chaminade, Benjamin. *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. Afnor, 2003, p53.

²¹ Définition du turn-over par les Éditions Tissot, <https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/turn-over>

| | Coûts directs – visibles | Coûts indirects – cachés |
|------------------------------|---|---|
| Coûts du départ | Entretien de départ Charges administratives Pot de départ | Perte de productivité Perte de compétences Impact sur les collègues Absentéisme |
| Coûts de remplacement | Actualisation de la description de fonction Frais de communication Sélection et entretiens Prime de cooptation Négociation du salaire Travail temporaire | Perte de productivité Impact sur la motivation Perte de temps des RH et du manager Opportunités perdues |
| Coûts d'intégration | Frais administratifs Examen médical Frais de formation | Durée d'apprentissage Inexpérience Impact sur l'image Perte de temps du service Baisse de la qualité Différentiel d'efficacité |

Figure 6 : Les coûts du turn-over, tableau de B. Chaminade issu du livre Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, p.60

Les coûts directs sont particulièrement importants dans la phase de remplacement. Il s'agit souvent des premières conséquences financières auxquelles nous pensons lorsque nous réfléchissons sur l'enjeu économique d'un départ.

En effet, l'un des principaux exemples où la fidélisation des salariés contribue à la réduction des coûts est celui du recrutement et de l'embauche. Lorsque les salariés restent plus longtemps dans l'entreprise, celle-ci peut éviter des efforts de recrutement fréquents et les coûts qui y sont associés. Ainsi, elle publie moins d'offres d'emploi et d'annonces. Ces publications peuvent se révéler coûteuses, en particulier si l'entreprise a recours à des sites d'offres d'emploi. Dans certains cas, les entreprises peuvent se tourner vers des cabinets de recrutement ou vers des chasseurs de têtes pour les aider dans leurs processus de recrutement. Le recours à ces prestataires peut s'avérer onéreux, en réduire la fréquence représente donc un enjeu économique important.

Aussi, la fidélisation des employés minimise, par conséquent, le temps et les efforts nécessaires à la sélection et à l'examen des candidatures. Ce sont des tâches qui peuvent mobiliser beaucoup de temps et d'énergie. Avec un taux de fidélisation plus élevé, l'entreprise va pouvoir rationaliser son processus de sélection.

La phase d'entretien du processus de recrutement est un autre exemple où la fidélisation des employés peut entraîner une diminution des dépenses. La planification et la coordination des entretiens, la mobilisation des ressources humaines peut être longue et coûteuse. En limitant le nombre et la durée des phases d'entretien, l'entreprise réduit le temps et l'investissement financier qui y sont associés.

Une fois qu'un nouvel employé est embauché, il est nécessaire de mettre en place des sessions d'orientation et de formation. L'intégration du nouvel employé implique également des formalités administratives, une présentation des politiques et des procédures ainsi qu'une sensibilisation à la culture de l'entreprise. De ce fait, une réduction des efforts d'intégration et de formation se traduit par des économies, notamment en termes de matériel et de temps consacré par le personnel des ressources humaines. Enfin, aux coûts générés pendant la période de recrutement, Benjamin Chaminade rajoute les éventuelles primes de cooptation et négociations de salaires.

La sous-estimation des coûts liés au turn-over devient évidente lorsque nous considérons à la fois les dépenses directes et les dépenses indirectes. Il est alors fréquent de constater un coût total plus élevé que celui calculé au départ. Mais outre les coûts directs, le départ de collaborateurs qualifiés peut perturber la dynamique de l'équipe et nuire à la productivité. Par conséquent, en portant une attention particulière à la fidélisation des employés, les organisations peuvent cultiver une force de travail fiable et compétente, assurant ainsi la continuité et la prospérité à long terme. Fidéliser devient alors un véritable enjeu organisationnel pour les entreprises qui souhaitent conserver un avantage concurrentiel.

Nous avons étudié la dimension de la concurrence dans le secteur du conseil lorsque nous nous sommes intéressés à son environnement VUCA en première partie de cette revue littéraire. Nous avons également mentionné la dominance des grands cabinets de stratégie multinationaux et la nécessité pour tous de se doter d'un capital humain hautement qualifié pour rester compétitif.

D'après un communiqué de la chaîne radio France Bleu, « en 2030, les plus de 65 ans seront plus nombreux que les moins de 20 ans et la population de 75 à 84 ans va augmenter de 4 à 6 millions d'ici 2030 »²². La pénurie de main-d'œuvre est donc une réalité et cela est notamment dû au vieillissement de la population active. Il y a quinze ans, cette problématique était déjà présente dans la littérature des Ressources Humaines : « *Les organisations sont sur le point d'entrer dans une période de transition démographique qui se traduira au cours des prochaines années par un important déclin de la population active et, par le fait même, de la main-d'œuvre disponible* »²³, avertissaient Fabi et ses co-auteurs dans l'article « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation ». Le vieillissement de la population et le déclin de la population active qui s'ensuit entraînent des conséquences importantes sur la compétition entre les cabinets de conseil en stratégie.

Tout d'abord, la pénurie de professionnels qualifiés due à la diminution de la main-d'œuvre intensifie la concurrence pour les meilleurs profils. Comme nous l'avons vu, la performance et la croissance d'un cabinet repose sur ses consultants et leurs expertises. La fidélisation représente donc un enjeu important pour l'entreprise si celle-ci souhaite rester compétitive. Si elle laisse partir ses salariés expérimentés et compétents, ils deviennent une ressource importante sur le marché du travail et risquent d'être récupérés par la concurrence.

Ensuite, lorsque nous avons défini la *fidélisation*, nous avons parlé de l'importance de l'engagement. Nous avons expliqué qu'un salarié engagé fait preuve de loyauté, d'implication. L'implication organisationnelle d'un employé représente sa « *forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, sa volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre* »²⁴. Les consultants impliqués sont donc plus déterminés, plus volontaires et plus engagés dans leur travail. Ils assument leurs responsabilités et aspirent à exceller dans leur rôle. Par conséquent, leur niveau de productivité est plus élevé, ce qui représente un enjeu important pour le cabinet dans un environnement compétitif.

²² « Retraites : En 2030, les plus de 65 ans seront plus nombreux que les moins de 20 ans », France Bleu, 2023, <https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/retraites-en-2030-les-plus-de-65-ans-seront-plus-nombreux-que-les-moins-de-20-ans-7082026#>

²³ Fabi, Bruno, et al. « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation », *Gestion*, vol. 34, no. 4, 2009, pp. 21-29

²⁴ Véniard, Antoine. « Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire », *Management & Avenir*, vol. 49, no. 9, 2011, pp. 84-101.

Enfin, la compétitivité du cabinet dépend notamment de son attractivité tant dans la quête de nouveaux clients que dans la recherche des meilleurs consultants. L'attractivité sera plus ou moins importante selon la réputation et l'image du cabinet. La fidélisation des salariés est donc cruciale car elle permet de déployer une stratégie d'*Employee Advocacy* traduit en français comme *employé ambassadeur*. Sur les réseaux sociaux, un *employé ambassadeur* va valoriser l'image de l'entreprise et partageant son expérience positive. Plusieurs études, recensées dans un article du média *Welcome to the Jungle*, démontrent l'efficacité de ces stratégies dans la promotion de l'entreprise :

« Nous faisons 2 fois plus confiance aux salariés d'une entreprise qu'un PDG ou un cadre. 95 % des chercheurs d'emploi vérifient la réputation de leur potentiel employeur avant de postuler à un emploi »²⁵. Il existe donc un lien étroit entre la fidélité des employés et l'attractivité de l'entreprise. Lorsque les employés sont engagés envers leur organisation, ils en deviennent des ambassadeurs convaincus. L'attachement des consultants les amène à parler positivement du cabinet, de ses services et de ses valeurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leurs réseaux professionnels. Lorsqu'ils partagent leurs expériences et leur satisfaction, la réputation du cabinet s'en retrouve renforcée, ce qui la rend plus attrayante pour les candidats et les clients potentiels.

3. Stratégie de fidélisation : étapes et leviers

En reconnaissant l'impact que des salariés fidélisés peuvent avoir sur les chiffres et le positionnement d'une entreprise dans un environnement concurrentiel, les employeurs sont poussés à investir dans des stratégies et des initiatives qui favorisent et renforcent la fidélisation de leurs employés. Dans cette section, nous examinerons les étapes du déploiement de telles stratégies et les principaux leviers qu'elles comportent pour créer un environnement de travail qui encourage l'engagement et la collaboration à long terme.

Dans un premier temps, il est nécessaire d'impliquer toutes les parties prenantes.

Benjamin Chaminade nous explique : « *La démarche de fidélisation demande la conviction et l'engagement sans faille de la direction, du service RH et de l'encadrement (...)* Toute

²⁵ « Réseaux sociaux : vos salariés sont vos meilleurs ambassadeurs ». *Welcome to the Jungle*, 2021, <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/employee-advocacy-encourager-salaries>

l'entreprise est concernée par la fidélisation. Pour atteindre l'objectif « zéro départ » des personnes dont l'entreprise a besoin, il faut clarifier et partager les responsabilités »²⁶.

Tout d'abord, pour Chaminade la direction joue un rôle crucial dans la fidélisation des employés car leurs actions et leurs décisions façonnent l'environnement de travail, la culture et les politiques de l'entreprise : « [son] engagement est incontournable car la mise en place de pratiques de fidélisation nécessite une vision stratégique et un effort qui s'inscrit sur le long terme ».

Ensuite, Chaminade souligne que l'implication des managers, dans une stratégie de fidélisation, est indispensable du fait de leur proximité avec les équipes : « (...) fidéliser revient à oublier la motivation de masse pour mettre en place une relation personnalisée. Il ne s'agit plus de gestion de ressources humaines globale, mais de gestion d'individualités. Dans cette relation, le manager est le premier responsable RH, puisqu'il se trouve au contact quotidien de ses collaborateurs et qu'il constitue leur interlocuteur privilégié ».

Enfin, toujours selon l'auteur, les stratégies de fidélisation se rattachent à la fonction RH car celle-ci est compétente pour développer et implanter des initiatives qui contribuent à l'engagement et au bien-être général des employés : « le service RH devient alors le coordinateur des pratiques de fidélisation mises en place sur le terrain, en tant que support et co-animateur. Son rôle est de guider les managers et d'éviter les décisions prises à l'aveugle, en oubliant la vision stratégique définie par la direction ».

Dans un second temps, il est impératif d'effectuer un état des lieux afin de mesurer le niveau d'engagement des employés et pour comprendre quels sont les facteurs d'engagement et de désengagement. L'élaboration d'un tel diagnostic est importante afin de prendre en compte les points forts et les axes d'amélioration de l'entreprise dans une stratégie de fidélisation.

D'après l'expert en RH Gilles Verrier, plusieurs actions peuvent être menées par l'employeur pour lui permettre d'apprécier le niveau d'engagement de ses employés. L'une des préconisations de l'auteur est celle d'assurer une veille du climat social : « Dans chaque organisation, il existe des personnes dont l'état d'esprit, les préoccupations, les réactions sont représentatives de celles de l'ensemble du corps social. Il s'agit de les identifier et d'entretenir

²⁶ Chaminade, Benjamin. *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. Afnor, 2003, p121.

régulièrement des échanges avec elles »²⁷. L'enquête d'opinion et les entretiens avec questions ouvertes sont deux autres études qui s'offrent à l'employeur pour connaître les facteurs d'engagement et/ou de désengagement.

La première, d'ordre quantitative, est « *réalisée auprès de l'ensemble des collaborateurs, ou à défaut d'une part significative d'entre eux* ». L'enquête d'opinion sert d'outil précieux. D'une part, elle permet aux employés d'exprimer leurs opinions et de partager leurs expériences, parfois de manière anonyme. D'autre part, elle offre à l'employeur une vision complète et représentative.

La deuxième, d'ordre qualitative, est « *basée sur l'interview d'un échantillon représentatif des populations de l'entreprise* ». L'entretien fournit une perspective plus approfondie de l'expérience d'un employé et lui permet d'exprimer plus librement ses points de vue. De cette manière, l'étude qualitative permet à l'employeur d'avoir une compréhension plus holistique du climat social. L'entretien de départ auprès d'un salarié qui a décidé de partir s'avère particulièrement important pour l'entreprise. « *Les salariés sur le départ sont une riche source d'informations sur ce qu'il faudrait changer pour améliorer l'expérience de travail* »²⁸, nous explique l'autrice et conférencière Laetitia Vitaud dans son article publié sur le média *Welcome to the Jungle*. A travers les entretiens de départ, l'employeur peut identifier les axes d'amélioration à prendre en compte dans la stratégie de fidélisation.

L'étude qualitative et l'étude quantitative ont, toutefois, des rôles complémentaires. En posant des questions pertinentes et en analysant les réponses apportées, l'entreprise peut déterminer les attentes et les besoins des salariés. Ainsi, cette approche intégrée lui permet d'ancrer sa stratégie de fidélisation et les leviers qu'elle propose dans la réalité de son environnement de travail.

Dans un troisième et dernier temps, les leviers sont déterminés. Ils devront répondre aux besoins et aux attentes de employés mis en avant par le diagnostic. Ils auront notamment pour objectif l'augmentation du niveau d'engagement et la création d'une relation employeur-employé pérenne et réciproque. Afin de présenter quelques exemples de leviers, nous nous sommes inspirés de théories issues de la littérature des Ressources Humaines.

Parmi elles, la pyramide de Maslow²⁹ est largement reconnue comme un outil important dans la compréhension des besoins des employés. La théorie de Maslow avance que les individus

²⁷ Verrier, Gilles. « Dossier 3. L'engagement des collaborateurs », Charles-Henri Besseyre des Horts éd., *RH au quotidien. 100 fiches*. Dunod, 2015, pp. 50-63

²⁸ « Pourquoi l'entretien de départ de vos salariés a tant à vous apprendre ». *Welcome to The Jungle*, 2023 <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/entretien-depart-audit-offboarding>

²⁹ Maslow, Abraham. « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, 1943, pp. 370-396.

ont un ensemble hiérarchisé de besoins qui façonnent leur comportement et leur motivation. Toutefois, si la théorie de Maslow offre des perspectives intéressantes, elle a été critiquée pour son hiérarchie trop stricte et son manque de flexibilité quant à la prise en compte de besoins multiples et simultanés. En réponse, la théorie ERG (Existence, Relatedness, Growth) d'Alderfer³⁰ offre une approche plus globale.

Il s'agit d'un modèle apparu en 1969 dans un article intitulé "An Empirical Test of a New Theory of Human Need". Considérée parfois comme l'évolution de la pyramide de Maslow, la théorie d'Alderfer propose trois catégories de besoins : les besoins d'Existence (Existence), les besoins de Sociabilité (Relatedness), les besoins de Croissance (Growth). Nous allons examiner chaque catégorie de besoin et déterminer les leviers classiques correspondants.

Les besoins d'existence concernent les aspects physiques et matériels du bien-être d'un employé. Quelques leviers classiques sont une rémunération compétitive, des avantages attractifs, un environnement de travail sain et agréable.

Les besoins de relations concernent les rapports humains et le sentiment d'appartenance au lieu de travail. L'entreprise va chercher à instaurer une culture professionnelle positive qui encourage la collaboration, le travail d'équipe et les interactions sociales. L'organisation d'un team-building est un exemple de levier. Aussi, l'entreprise peut assurer des canaux de communication efficaces ou mettre en place un système de mentorat pour renforcer les relations interpersonnelles.

Les besoins de croissance sont liés au développement personnel, à la réussite et à l'épanouissement. L'entreprise peut offrir diverses opportunités de développement et de progression à ses employés, tels que des programmes de formation, des missions stimulantes. Le feedback, le coaching et le mentorat peuvent également contribuer à la satisfaction des besoins d'évolution. L'entreprise peut reconnaître et récompenser les employés pour leurs performances et créer une culture qui encourage l'apprentissage continu et le développement professionnel.

En répondant à chacun des besoins de la théorie ERG avec des leviers adéquats, l'entreprise peut augmenter le niveau d'engagement. La prise en compte des éléments apportés par les employés lors du diagnostic favorisera la création d'une relation de confiance. Sa stratégie donnera alors lieu à des employés plus engagés, plus motivés et plus loyaux.

³⁰ Alderfer, Clayton. « An empirical test of a new theory of human need », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, 1969, pp. 142-175.

III. L'expérience collaborateur : définitions, corrélation avec la marque employeur et évolution

Dans cette dernière partie de notre revue littéraire, nous définirons tout d'abord le concept de l'expérience collaborateur ainsi que les étapes qui la constituent. Nous examinerons ensuite la corrélation entre l'expérience collaborateur et la marque employeur. Enfin, nous verrons comment l'expérience collaborateur a été transformée par la digitalisation, un phénomène accéléré par la pandémie de Covid-19, et les nouveaux modes de travail que cette dernière a apportés.

1. Définition de l'expérience collaborateur, du parcours employé et des moments de vérité

L'expérience collaborateur est un sujet majeur pour l'entreprise aujourd'hui, et pourtant la définir n'est pas aussi évident qu'il n'y paraît. Bien que plusieurs définitions puissent être relevées dans la littérature RH, celles-ci manquent parfois de cohésion. Sans définition établie et consensuelle, nous avons décidé de citer deux définitions de l'expérience collaborateur afin d'en dégager des similitudes importantes. En repérant ces termes communs, nous serons en mesure de déterminer les éléments clés de l'expérience collaborateur.

Selon Thomas Chardin, expert en Ressources Humaines et Marketing, l'expérience collaborateur est « *l'ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur au sein de son entreprise, dans les moments clés de son parcours comme dans son quotidien professionnel, de son recrutement jusqu'à son départ* »³¹.

Le professeur Josh Plaskoff, cité dans l'ouvrage de Claire Roederer et Marc Filser intitulé *L'expérience : objet académique et réalités managériales*, définit l'expérience collaborateur comme « *les perceptions holistiques qu'un individu développe tout au long de sa relation avec l'organisation qui l'emploie. Cette perception se construit au fil de toutes les rencontres ou*

³¹ « Expérience collaborateur : définition, enjeux et perspectives ». Parlons RH Média, 2017. <https://www.parlonsrh.com/media/experience-collaborateur-definition-enjeux-perspectives/>

interactions lors des différents points de contact, humains, physiques, digitaux qui forment le voyage du collaborateur (employee's journey) »³².

Premièrement, les termes « ensemble des interactions » et « holistique », signifient que l'expérience collaborateur est traitée dans sa totalité. Il s'agit donc d'un concept global et intégré. Deuxièmement, les expressions « vécues par le collaborateur » et « perceptions » nous indiquent que l'expérience collaborateur est subjective et qu'elle varie d'un employé à l'autre.

Troisièmement, le terme « collaborateur » précise que nous sommes dans un concept centré sur l'employé.

Quatrièmement, les termes « interaction » et « relation » signifient que les deux parties de l'expérience collaborateur (l'employé et l'entreprise) sont liées et impliquées dans une relation. Enfin, les termes « parcours » ou « voyage », nous rappellent que l'expérience collaborateur est un processus continu.

La notion de parcours est centrale dans notre réflexion sur l'expérience collaborateur. Agnès de Rauglaudre et Maxime Renard, dans leur ouvrage *L'Expérience Collaborateur*, nous éclairent : « *L'expérience collaborateur est ce qui constitue son vécu, c'est-à-dire son parcours au sein de l'entreprise et tout au long de sa vie professionnelle. Ce parcours doit se comprendre largement, intégrer l'intégralité de ce vécu, du moment où le collaborateur entend parler de l'entreprise jusqu'au moment où il la quitte, en prenant en compte toutes les étapes* »³³.

Le début du parcours du collaborateur n'est pas son premier jour de travail, mais plutôt le moment où un salarié potentiel envisage l'entreprise comme futur employeur. De même, il ne s'achève pas non plus au dernier jour de travail, mais se prolonge au-delà. Ce parcours peut être pensé de manière chronologique et comprend différentes étapes plus ou moins importantes selon l'employé et l'entreprise. Ces étapes comprennent notamment le recrutement, l'intégration, la formation ou encore l'évaluation. Le parcours est rythmé de hauts et de bas et il est influencé par les pensées et les ressentis de l'employé. Par conséquent, deux employés peuvent avoir le même parcours, mais deux expériences collaborateur totalement différentes.

³² Roederer, C. et Filser, M. *L'expérience : objet académique et réalités managériales*. EMS Editions, 2022

³³ de Rauglaudre, A. et Renard, M. *L'expérience collaborateur. Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*. Dunod, 2022, pp43-44.

Un peu plus loin dans leur ouvrage, Agnès de Rauglaudre et Maxime Renard mettent l'accent sur la notion des « *moments de vérité* », c'est-à-dire les « *moments les plus importants pour le collaborateur* »³⁴. Ces moments de vérité ont un impact significatif sur l'expérience et l'engagement d'un employé au sein de son entreprise. Ils sont souvent considérés comme des moments clés où la perception, la satisfaction et l'engagement d'un employé peuvent être fortement influencés. Variant d'une entreprise à l'autre, ils sont spécifiques au secteur d'activité, à la nature du travail, aux missions et à la culture de l'entreprise. Lorsque ces moments de vérité sont bien vécus, ils peuvent favoriser une expérience positive et stimulante pour les employés, ce qui se traduit par une motivation et une productivité accrues. À l'inverse, si ces moments sont mal gérés ou négligés, ils peuvent entraîner le désengagement et l'insatisfaction.

Lorsque nous avons étudié le concept de fidélisation, nous avons soulevé l'importance de développer l'engagement et la loyauté des employés. Améliorer l'expérience collaborateur au sein de son entreprise permet de renforcer la fidélité salariale, ce qui se traduira par des niveaux de performance et de productivité plus élevés et, par conséquent, un taux de turnover moins important. Le concept d'expérience collaborateur joue donc un rôle central dans le domaine des Ressources Humaines. Par ailleurs, il est étroitement lié à un domaine important : la marque employeur.

2. Expérience collaborateur et marque employeur : une corrélation dans le domaine des Ressources Humaines

En 1996, les experts Tim Ambler et Simon Barrow, dans leur article intitulé « *The Employer Brand* »³⁵, conçoivent le terme de *marque employeur* qu'ils définissent comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi proposé par une entreprise, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur* »³⁶.

Ce terme vient mêler l'activité de la Gestion des Ressources Humaines et du Marketing, puisqu'il s'agit « *de s'impliquer en interne comme en externe à promouvoir une vision claire*

³⁴ de Rauglaudre, A. et Renard, M. *L'expérience collaborateur. Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*. Dunod, 2022, p46.

³⁵ Ambler, T. et Barrow, S. « *The Employer Brand* », *The Journal of Brand Management*, vol. 4, 1996, pp. 185-206.

³⁶ Traduction issue de : Aubert, M. et Tedaldi, A. « *Chapitre 1. Marque employeur, recrutement et employabilité, l'heure de la réinvention ?* », Michel Barabel éd., *Le bilan RH 2020-2021 du MagRH*. De Boeck Supérieur, 2021, pp. 13-43

de ce qui rend l'entreprise différente et désirable en tant qu'employeur pour attirer et retenir les ressources humaines »³⁷.

Augmenter l'attractivité de l'entreprise auprès des candidats et renforcer la fidélité auprès de ses employés nécessite, au préalable, une culture organisationnelle bien définie : « *La culture organisationnelle, définie comme l'ensemble des attitudes, des croyances, des valeurs et des normes partagées dans l'organisation, jouerait donc un rôle crucial dans la création et le développement de la marque employeur »³⁸.*

En effet, pour que la marque employeur soit efficace, il est essentiel d'avoir une culture d'entreprise forte car celle-ci façonne l'expérience collaborateur et détermine la façon dont l'entreprise est perçue par les candidats potentiels. Ainsi, elle permet d'établir une marque employeur distinctive, renforçant la réputation de l'entreprise en tant que structure où il fait bon travailler.

Nous avons caractérisé la marque employeur comme un concept au croisement du domaine de la Gestion des Ressources Humaines et le domaine du marketing. Une fois la culture d'entreprise définie, l'entreprise peut donc s'inspirer des outils et des principes issus du marketing pour développer sa marque employeur et la diffuser. Parmi les activités du marketing, l'article écrit par Charbonnier-Voirin et Vignolles met en lumière celles définies par les théoriciens Collins et Steven en 2002 :

- « *La publicité faite sur l'entreprise par des tiers (dans les journaux, sur Internet, à la télévision ;*
- *La communication institutionnelle créée et diffusée par l'entreprise (au travers de son site, des réseaux sociaux, de son journal interne, de ses brochures, de ses annonces d'emploi par exemple) ;*
- *Le bouche à oreille positif »³⁹.*

³⁷ Guillot-Soulez, C. et Roussillon Soyer, C. « Capital de marque employeur et attractivité organisationnelle des Big Four », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 124, no. 2, 2022, p.61

³⁸ Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2015). « Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche ». *Revue Française de Gestion*, 246, 2015, p.67

³⁹ Collins C.J. et Stevens C.K. "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment". *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 2002, pp. 1121-1133.

Les résultats de notre recherche théorique menée sur l'expérience collaborateur et sur la marque employeur mettent en évidence une complémentarité entre les deux. En effet, il s'agit de deux concepts corrélés.

D'une part, nous avons vu qu'une marque employeur efficace permet d'attirer les meilleurs candidats en véhiculant les valeurs de l'entreprise ainsi que sa culture. Elle communique aux candidats potentiels ce qu'ils peuvent attendre de l'entreprise et pourquoi ils devraient la rejoindre.

D'autre part, nos recherches ont démontré que l'expérience collaborateur est façonnée par les interactions et les situations vécues au quotidien par les collaborateurs au sein de l'entreprise. Elle comprend des facteurs tels que l'environnement de travail, le management, les possibilités d'évolution de carrière, la rémunération et les avantages ou encore la culture de l'entreprise. Elle exerce une influence importante sur la satisfaction et l'engagement de l'employé.

Si l'expérience vécue par les employés correspond aux promesses faites par l'entreprise par le biais de sa marque employeur, la crédibilité de l'entreprise sera renforcée. Alors, une relation de confiance pourra s'installer entre l'employeur et l'employé. En conséquence, la marque employeur s'en trouve consolidée, puisque des employés satisfaits et engagés deviennent des ambassadeurs qui partagent leurs expériences positives auprès d'autres personnes.

Cependant, s'il existe un décalage entre la marque employeur et l'expérience collaborateur, cela peut avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise. Imaginons une entreprise qui se dit innovante, humaine et bienveillante dans la promotion de sa marque employeur. Si elle n'offre pas un environnement propice à l'innovation ou si elle n'accorde pas d'importance au bien-être de ses employés, cela peut conduire à une désillusion et une insatisfaction. Un tel décalage peut donc nuire à la réputation de l'entreprise et avoir un impact sur son attractivité et sur sa capacité à fidéliser ses employés.

3. Le Covid-19 et l'évolution de l'expérience collaborateur

D'origine anglo-saxonne, le terme *digitalisation* désigne « l'opération de mise en place de techniques informatiques dans une entreprise, une organisation, un service public, etc. L'objectif est de transformer des processus traditionnels, voire des professions, à l'aide

des technologies numériques afin de les rendre plus performants et de faire des gains de productivité »⁴⁰.

La digitalisation s'est développée dès l'arrivée d'Internet mais a connu une accélération importante pendant la crise du Covid-19. La pandémie a donc agi comme catalyseur de la transformation numérique en révolutionnant les méthodes de travail et en favorisant la flexibilité. En effet, face au besoin de distanciation sociale et de télétravail, les organisations du monde entier ont rapidement adopté des solutions numériques. Par exemple, les réunions virtuelles ou les outils de collaboration sont devenus indispensables pour assurer la continuité de l'activité. Cette évolution a mis en évidence la nécessité de disposer de compétences et d'infrastructures numériques. Les effets sur l'expérience collaborateur sont multiples.

D'une part, de Rauglaudre et Renard, toujours dans leur ouvrage *L'Expérience Collaborateur*, mentionnent l'importance accrue du « *digital upskilling* »⁴¹. L'agence de formation Nell & Associés définit l'*upskilling* comme une « *démarche de formation dont le but est d'enrichir les connaissances et d'améliorer les performances des salariés dans les fonctions qu'ils occupent, ou du moins dans leur domaine d'activité. (...) [Il] vise donc à anticiper les risques d'obsolescence du savoir-faire* »⁴². Il s'agit donc d'un élément essentiel de l'expérience collaborateur car il permet l'acquisition de compétences digitales, nécessaires pour s'épanouir dans un environnement de travail moderne. En offrant ces possibilités de formation et de développement dans le domaine des outils et des technologies numériques, l'entreprise améliore les capacités de ses employés, accroît leur confiance en soi, leur satisfaction et favorise leur épanouissement au travail.

D'autre part, les coauteurs de *L'Expérience Collaborateur* mettent en lumière « *l'émergence de circuits courts de décisions recentrés sur les activités principales de l'entreprise (...) Ils consistent à rapprocher le sachant (en général le terrain) du décideur (en général, le management supérieur)* »⁴³. Par conséquent, ces processus décisionnels favorisent une prise de décision rapide et efficace, en réduisant le nombre d'étapes et d'intermédiaires impliqués. Ils

⁴⁰ Définition du dictionnaire La Toupie, <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Digitalisation.htm>

⁴¹ de Rauglaudre, A. et Renard, M. *L'expérience collaborateur. Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*. Dunod, 2022, p.17

⁴² Définition d'*Upskilling*, Nell & Associés (agence de formation digitale) <https://nell-associes.com/blog/lupskilling-quest-ce-que-cest/>

⁴³ de Rauglaudre, A. et Renard, M. *L'expérience collaborateur. Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*. Dunod, 2022, p.17

ont également une « conséquence majeure sur l'expérience collaborateur : donner de l'autonomie ». En effet, en décloisonnant la hiérarchie organisationnelle et en donnant aux employés un pouvoir de décision, le circuit court consolide un sentiment d'autonomie et de responsabilisation. Les employés se sentent plus en confiance et valorisés, car leur expertise et leurs idées sont sollicitées et prises en compte. Ils ont un impact direct sur les résultats de leur travail et peuvent rapidement constater les conséquences de leurs décisions. Cela contribue à la satisfaction, la motivation et l'engagement au travail. Par ailleurs, les circuits courts impliquent une communication ouverte, des idées et des informations qui circulent plus librement. Conséquemment, la culture de collaboration s'en retrouve également renforcée.

Après avoir décrit le secteur du conseil en stratégie et son environnement, puis analysé les concepts clés qui découlent, notamment de la fidélisation et de l'expérience collaborateur, nous allons maintenant présenter l'étude empirique que nous avons réalisée pour ce mémoire.

CHAPITRE 2 : L'ÉTUDE EMPIRIQUE

I. Le cadre méthodologique

Dans ce second chapitre, nous allons tout d'abord expliquer le choix de l'enquête qualitative. Ensuite, nous présenterons notre échantillonnage et les différents acteurs que nous avons interrogés. Nous exposerons puis analyserons les résultats de notre enquête.

1. Le choix de la méthode

Lorsque nous avons dû choisir entre la méthode quantitative et la méthode qualitative pour notre enquête de terrain, nous avons jugé que la seconde était le choix le plus approprié pour tenter de répondre à notre problématique. Contrairement à la méthode quantitative qui se concentre davantage sur des données chiffrées et des analyses statistiques, la méthode qualitative vise à comprendre les expériences personnelles et les interprétations subjectives des individus.

D'une part, notre problématique porte notamment sur la fidélité et l'expérience collaborateur. Ce sont des notions très subjectives dont l'appréhension peut varier d'un individu à l'autre. L'enquête qualitative permet donc une compréhension approfondie des perspectives, expériences et ressentis de nos interlocuteurs. À travers des entretiens approfondis et des discussions ouvertes, nous avons pu recueillir des informations nuancées et des facteurs contextuels que les méthodes quantitatives risquaient de ne pas révéler.

D'autre part, il est à noter que de nombreuses études quantitatives ont été réalisées sur les attentes et le comportement des nouvelles générations sur le marché de travail. En recourant à une méthode qualitative, nous avons pu nous appuyer sur ces études existantes et les enrichir. Alors que la recherche quantitative a su apporter des éléments précieux sur les tendances et les habitudes, la recherche qualitative nous a permis d'approfondir les motivations, les valeurs et les aspirations sous-jacentes.

2. Description de l'échantillon et difficultés rencontrées

Après avoir sélectionné l'approche qualitative, nous avons procédé à l'échantillonnage. Il a fallu choisir les parties prenantes de manière judicieuse. En effet, nous avons un nombre de limité d'entretiens à mener, il était donc important de cibler des interlocuteurs pertinents. Trois parties prenantes nous semblaient alors essentielles dans notre enquête de terrain : les consultants, les managers et les membres de l'équipe RH.

A travers nos échanges avec les consultants juniors, nous avons voulu saisir leurs expériences directes, leurs attentes et les défis auxquels ils sont confrontés au cours de leur parcours professionnel. Les managers, quant à eux, ont fourni des informations précieuses sur leurs interactions avec les consultants et sur leur compréhension des facteurs qui contribuent à leur engagement et à leur fidélisation. Enfin, la participation de la fonction RH était essentielle car elle joue un rôle central dans la conception et la mise en œuvre des stratégies d'expérience collaborateur. Nos échanges nous ont permis de comprendre les initiatives et les pratiques déjà employées.

Ce mémoire vise à proposer des solutions à une problématique rencontrée par Singulier, un cabinet de conseil en stratégie digitale. Naturellement, plusieurs des personnes interrogées travaillent au sein de ce cabinet.

Mais nous souhaitions garantir une diversité de points de vue et avons donc également sélectionné d'autres acteurs. Nous avons inclus un concurrent direct de Singulier et leader du marché afin d'avoir un aperçu des approches et pratiques alternatives qui pourraient contribuer à la fidélisation des consultants en stratégie. Nous avons également sélectionné un cabinet de conseil en management et un cabinet de conseil en ressources humaines afin de recueillir des éléments d'information et des idées issus de différents secteurs de l'industrie du conseil. Se tourner vers le management et les ressources humaines nous a semblé particulièrement pertinent au vu de notre problématique. Cette sélection nous a permis de prendre de la hauteur vis-à-vis de notre problématique en comparant les expériences, les stratégies et les perspectives des différents acteurs.

Ainsi, nous avons échangé avec huit personnes au total. Nous proposons au lecteur le tableau ci-dessous qui résume le profil de chacune d'entre elles.

| Entreprise | Intitulé de poste |
|-------------------|--|
| Singulier | Consultante junior |
| Singulier | Consultante junior |
| Singulier | Consultant junior |
| Singulier | People Manager |
| Singulier | People Manager |
| BCG | Partner-Manager (population : consultants juniors) |
| KPMG | Chargée de projets et développement RH |
| HR Path | Manager (population : équipe Digital Learning) |

Tableau 1 : Personnes interrogées

Lors de la réalisation de notre étude empirique, nous avons rencontré trois difficultés.

En premier lieu, nous avons pu rencontrer des problèmes liés à la disponibilité des participants. En effet, il s'est avéré assez délicat de planifier des entretiens, notamment avec les consultants et les managers. Coordonner des entretiens à des heures adaptées à leurs emplois du temps particulièrement chargés a demandé des efforts et de la flexibilité.

En second lieu, en raison de la nature concurrentielle du secteur du conseil, les personnes interrogées ont pu hésiter à partager des informations jugées sensibles sur leurs cabinets respectifs. Assurer la confidentialité et garantir l'anonymat des réponses a été une préoccupation essentielle tout au long de l'enquête.

En troisième et dernier lieu, bien que les entretiens et les discussions ouvertes soient particulièrement favorables à l'obtention de nombreux détails et d'avis personnalisés sur des sujets subjectifs tel que l'expérience collaborateur, la taille réduite de l'échantillon représente un défi dans l'analyse des résultats et la possibilité de les généraliser.

Nous allons maintenant présenter les principales conclusions de notre enquête et livrer notre analyse de ces résultats.

II. Les résultats et leur analyse

Nous avons réparti les résultats en deux catégories que nous avons jugé primordiales dans la résolution de notre problématique : les moments de vérité de l'expérience collaborateur et les facteurs clés dans l'engagement des consultants.

1. Les moments de vérité

Les entretiens menés auprès des parties prenantes ont fait ressortir quatre moments de vérité.

A. *La phase de recrutement*

Notre enquête a mis en évidence l'importance du processus de recrutement en tant que facteur déterminant de l'expérience collaborateur, en particulier pour la jeune génération. Elle a démontré que la manière dont le cabinet conduit ses activités de recrutement influence grandement l'impression initiale et la relation ultérieure avec les candidats. La transparence, la réactivité et la bienveillance sont apparues comme des facteurs essentiels pour favoriser un lien positif.

« Le processus de recrutement était assez long, il a duré 3 mois je crois. Je garde un très bon souvenir de mon entretien avec mon manager. Il a vraiment cherché à comprendre mon parcours et ma façon de réfléchir. C'était une conversation très agréable, il n'y avait pas aucune question « bateau », c'était hyper personnalisé »⁴⁴.

Lorsque les entreprises privilégient une communication ouverte, fournissent des descriptions de poste claires et garantissent un processus de sélection équitable et inclusif, les candidats perçoivent l'entreprise comme digne de confiance et solidaire. En outre, notre étude indique que les jeunes candidats accordent une grande importance aux entreprises qui se soucient réellement de leur bien-être et de leur développement personnel. Faire preuve de bienveillance tout au long du processus de recrutement, par exemple en apportant un feedback, en donnant un aperçu de la culture de l'entreprise et en mettant en avant les possibilités d'évolution, permet d'établir une

⁴⁴ Propos de N., Consultante Junior chez Singulier

fondation solide. En reconnaissant ce rôle essentiel de la phase de recrutement dans l'expérience collaborateur, le cabinet peut attirer et retenir les meilleurs profils.

« La fonction RH est garante de l'expérience collaborateur et se doit d'incarner les valeurs de l'entreprise. En termes de recrutement, cela veut dire proposer un processus de recrutement personnalisé, transparent, tenir les deadlines et faire des retours complets, que ce soit dans le cas d'une bonne ou d'une mauvaise nouvelle »⁴⁵.

B. La phase d'onboarding

Les résultats de nos entretiens ont également révélé que la phase de l'onboarding constitue également un moment crucial dans l'expérience collaborateur. Elle conditionne l'intégration de l'individu dans le cabinet et génère un sentiment d'appartenance, ce qui est essentiel pour l'engagement et l'implication à long terme.

« L'onboarding a été un vrai sujet chez nous. Il y avait très peu d'onboarding jusqu'à présent. On a connu une très grosse vague de départs comme tous les cabinets, et plusieurs consultants nous ont dit que c'était parce qu'ils se sentaient seuls »⁴⁶.

Le succès de l'intégration serait étroitement lié à la culture et aux valeurs du cabinet. Lorsque le cabinet accorde la priorité à un programme d'onboarding complet et bien conçu, en phase avec sa culture, il crée une première impression positive et ouvre la voie à un parcours épanouissant pour l'employé. À l'inverse, une intégration médiocre peut donner aux nouvelles recrues un sentiment de déception et de désillusion. Conscients de l'importance de l'intégration en tant que moment clé pour les jeunes consultants, les cabinets doivent aujourd'hui investir dans la création d'un processus d'onboarding positif, inclusif et axé sur les valeurs.

« Je pense que les quelques premières semaines sont clé. En tant qu'employé c'est important de se sentir accueilli. Ce sont des choses triviales mais en même temps c'est hyper important d'avoir son matériel, d'avoir des gens avec qui déjeuner, d'avoir des gens avec qui on se sent à l'aise, de profil similaire »⁴⁷.

⁴⁵ Propos d'E., People Manager chez Singulier

⁴⁶ Propos de L., Manager chez HR Path

⁴⁷ Propos de C., Consultante Junior chez Singulier

C. Les entretiens d'évaluation

Les évaluations annuelles sont apparues comme des événements majeurs dans l'expérience collaborateur au sein d'un cabinet de conseil, en raison de la valeur inhérente accordée à l'évolution de carrière.

« La reconnaissance passe clairement par les évaluations annuelles, en tout cas de manière officielle, si on peut dire ça comme ça. On reconnaît la performance et la réussite d'un consultant par une promotion ou en lui versant un bonus. Les soirées d'annonces de promotions sont aussi un moyen pour reconnaître le travail d'un consultant devant toute la boîte »⁴⁸.

Les résultats obtenus ont confirmé l'importance de ces évaluations. Les consultants les perçoivent comme des occasions d'évaluer leurs progrès, de reconnaître leurs accomplissements et d'identifier les domaines à améliorer.

En outre, ces évaluations servent de plateforme pour un dialogue constructif entre les employés et leurs supérieurs. Dans un cabinet de conseil où l'apprentissage continu et la progression de carrière sont primordiaux, les évaluations des performances constituent un moyen tangible pour mesurer le succès, aligner les objectifs individuels sur les objectifs organisationnels et démontrer l'engagement de l'entreprise à soutenir le développement professionnel de sa main-d'œuvre.

« Une bonne expérience collaborateur repose aussi sur un cycle de performance transparent et régulier et donc les entretiens d'évaluation sont clés. On a beaucoup de chance d'avoir deux sessions par an chez Singulier. Pour beaucoup il s'agit d'une période assez stressante, alors c'est à nous de s'assurer que tout se passe au mieux »⁴⁹.

D. « L'entre-deux » missions

Notre étude a révélé un élément intéressant dans l'expérience collaborateur des jeunes consultants. S'il est largement reconnu que de longues heures de travail et des projets exigeants

⁴⁸ Propos d'A., Partner-Manager chez BCG

⁴⁹ Propos d'E., People Manager chez Singulier

peuvent conduire à l'épuisement et au burn-out, nos résultats indiquent que le fait de ne pas être affecté à un projet peut être tout aussi préjudiciable à leur bien-être général. L'absence d'affectation à un projet donne aux jeunes consultants le sentiment d'être peu stimulés et peu satisfaits, ce qui entraîne une dégradation de leur expérience collaborateur. Il faut donc trouver un équilibre délicat entre une charge de travail exigeante et des possibilités suffisantes de motivation et de développement. En effet, veiller à ce que les consultants soient constamment stimulés et impliqués dans des projets significatifs serait essentiel pour maintenir leur motivation, leur satisfaction au travail et leur développement professionnel global.

« Il y a des périodes creuses où nos consultants se sentent inutiles et sans valeur, parce que pour eux, leur valeur vient de ce qu'ils délivrent aux clients. Quand on fait des points ensemble, ils me disent : "Je ne sais pas quoi faire de moi" »⁵⁰.

2. Les facteurs clés de l'engagement

Les résultats de notre enquête ont mis en évidence quatre facteurs clés dans l'engagement des consultants.

A. La rémunération

Tout d'abord, notre étude a démontré de manière concluante que la rémunération conserve un rôle essentiel dans l'expérience collaborateur et la fidélisation, en particulier dans des environnements concurrentiels tels que le secteur du conseil.

« Je pense qu'aujourd'hui le salaire est essentiel. Même si tu acceptes un niveau de salaire plus bas que ce que tu avais en tête en entrant dans l'entreprise, au bout d'un moment ça te rattrape et si ce n'est pas revu à la hausse, tu pars. Le salaire est donc un vrai sujet »⁵¹.

Malgré les multiples facteurs qui contribuent à l'engagement et à la satisfaction au travail, la rémunération a un poids important dans ce secteur. Pour attirer et retenir les meilleurs profils, les cabinets de conseil doivent proposer des rémunérations compétitives. Un salaire généreux

⁵⁰ Propos d'A., People Manager chez Singulier

⁵¹ Propos d'E., People Manager chez Singulier

et un ensemble complet d'avantages sociaux permettent non seulement de reconnaître la valeur et les contributions d'un consultant, mais ils jouent également un rôle essentiel pour rester compétitif au sein du secteur.

« Les jeunes parlent de leurs salaires très ouvertement. Il est donc très important d'avoir une politique de rémunération transparente. Chez nous c'est très opaque, il n'y avait pas de grille de salaires et certains avaient mieux négocié que d'autres, donc à un moment il y avait des grosses différences de salaire. Donc quand la personne l'apprend, alors qu'elle considère qu'elle travaille plus ou autant, elle a l'impression qu'on se moque un peu d'elle. Et donc elle va chercher à partir »⁵².

B. Le manager

« Un bon manager doit s'assurer que la personne a tout le nécessaire pour faire sa mission, je ne parle pas uniquement du matériel mais aussi des compétences. Et il faut qu'il y ait une communication ouverte pour que la personne se sente suffisamment à l'aise pour demander de l'aide si besoin »⁵³.

Les résultats de notre étude suggèrent que le manager joue un rôle capital dans l'expérience collaborateur des jeunes consultants. Il doit pouvoir établir avec eux une relation de confiance et de soutien en créant un environnement dans lequel ils se sentent rassurés. En établissant une relation bienveillante, le manager donne un sentiment de sécurité psychologique aux consultants, ce qui favorise un environnement de travail positif et serein. Un intérêt sincère pour le bien-être personnel des consultants doit être démontré. Cela implique d'être accessible et disponible, et de faire preuve d'attention et d'empathie.

Le manager est également là pour aider les jeunes consultants à développer leurs compétences, leurs connaissances et leurs aptitudes. Il doit être en mesure de fournir des conseils et des critiques constructives afin d'améliorer leur développement professionnel. L'approche doit être encourageante et responsabilisante, afin de permettre aux consultants de s'approprier leur travail et de prendre des décisions en toute confiance.

⁵² Propos de L., Manager chez HR Path

⁵³ Propos de N., Consultante Junior chez Singulier

Dans notre enquête, l'expérience collaborateur et la fidélité des jeunes consultants se sont montrées étroitement liées à la relation avec leurs managers. Lorsque les consultants se sentent valorisés, écoutés et soutenus, cela a un impact positif sur leur satisfaction professionnelle et leur engagement.

« Personnellement, j'ai besoin que mon manager ne soit ni trop présent ni trop absent. En fait, ça dépend des moments. Forcément, si je suis à l'aise sur un sujet et que je me sens confiant, je préfère qu'on me laisse plus d'autonomie. Par contre, il y a aussi des moments où je sais que j'ai besoin d'être rassuré, ou d'être aidé sur sujet et dans ces moments-là il est important pour moi d'avoir un manager disponible et qui me soutient »⁵⁴.

C. Le développement de carrière

« J'ai su depuis longtemps que je voulais aller vers le conseil après l'école. J'avais déjà fait un stage dans le conseil donc je savais à quel point c'est un milieu formateur, tout le monde le sait, et c'est ça que je recherchais. Même si tu restes juste 2 ou 3 ans, tu apprendras bien plus et bien plus rapidement que si tu passes ces deux années dans un autre secteur »⁵⁵.

Notre enquête a confirmé que le développement personnel et l'évolution de carrière revêtent une importance cruciale pour les jeunes consultants, ce qui en fait des facteurs clés dans leur expérience collaborateur et leur fidélisation.

Lorsque les jeunes diplômés se lancent dans une carrière dans le conseil, ils ont un désir de se former et de s'améliorer en permanence. S'ils ont le sentiment que leurs compétences sont perfectionnées et élargies, ils sont plus susceptibles d'être engagés, motivés et investis dans leur travail. En outre, la possibilité de progresser et d'avancer dans leur carrière leur donne un but et une orientation, ce qui leur permet d'envisager un avenir à long terme au sein du cabinet.

« Un des facteurs les plus importants est l'évolution de carrière. A leurs âges, ils se demandent toujours comment ils doivent faire pour atteindre leur objectif professionnel ultime. Quelles

⁵⁴ Propos de G., Consultant Junior chez Singulier

⁵⁵ Propos de G., Consultant Junior chez Singulier

sont les compétences qu'ils doivent développer ? Quels sont les postes qu'ils doivent occuper pour acquérir l'expérience et les connaissances nécessaires »⁵⁶?

D. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle

Enfin, les résultats obtenus dans le cadre de notre étude qualitative témoignent d'un changement significatif dans les priorités des jeunes consultants. Si le développement de carrière reste un aspect essentiel, l'importance de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée s'est révélée tout aussi cruciale, de même que les conditions de travail et les méthodes de travail flexibles.

« Le bien-être au travail c'est avoir un environnement de travail sain, des conditions de travail respectées, des horaires raisonnables ... C'est vaste, mais pour la plupart c'est quand même essentiel d'avoir un bon équilibre vie pro et vie perso »⁵⁷.

Les participants ont constamment insisté sur la nécessité de concilier harmonieusement leur vie professionnelle et leur vie personnelle. La possibilité de travailler à domicile et de bénéficier d'horaires flexibles serait devenue un impératif pour leur satisfaction et leur maintien au sein d'une entreprise. Ils ont également exprimé le souhait d'avoir un environnement de travail favorable et propice à leur bien-être et à leur productivité. Des éléments tels qu'une culture inclusive, des relations interpersonnelles positives et l'accès aux ressources nécessaires ont été cités comme des éléments clés d'un environnement de travail favorable.

Le contexte concurrentiel entre les entreprises a joué un rôle important dans l'expression et l'affirmation accrues des préférences des consultants. Face à la pléthore d'options disponibles, les jeunes consultants reconnaissent leur valeur et sont devenus plus exigeants en ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les conditions de travail.

Ils attendent des organisations qu'elles leur offrent un environnement qui donne la priorité à leur bien-être et qui soit flexible. Ce contexte de concurrence a permis aux jeunes consultants d'exprimer leurs besoins, sachant que les entreprises doivent répondre à ces demandes pour attirer et retenir les meilleurs talents.

⁵⁶ Propos d'A., People Manager chez Singulier

⁵⁷ Propos de S., Manager chez KPMG

Les entreprises qui reconnaissent et répondent à ces besoins sont mieux placées pour attirer et retenir des professionnels talentueux et favoriseraient ainsi l'engagement et la fidélité.

« C'est un super métier, et c'est une super boîte, et j'y suis super attachée. Mais si je n'arrive pas à équilibrer ma vie perso et ma vie pro, c'est sûr que je ne resterai pas chez Singulier »⁵⁸.

⁵⁸ Propos de C., Consultante Junior chez Singulier

CHAPITRE 3 : LES PRÉCONISATIONS

Lorsque la situation économique du cabinet se dégrade, comme c'est le cas pour Singulier, il devient nécessaire d'établir un ordre de priorité et d'allouer les ressources disponibles à la prise en charge des besoins élémentaires de l'organisation, tels que les dépenses courantes ou les services essentiels. Par conséquent, l'investissement dans l'expérience collaborateur peut être relégué au second plan par rapport à ces obligations financières pressantes. Dans ces circonstances, il est important de préciser que tous les projets de recrutement ont été suspendus, ce qui nous amène à nous concentrer sur l'amélioration de l'expérience de nos consultants actuels. Des stratégies rentables n'engendrant aucun frais ou presque peuvent être mises en place. Afin de respecter les politiques budgétaires du cabinet, nous nous sommes efforcés à identifier des préconisations peu coûteuses qui peuvent néanmoins avoir un impact significatif sur l'engagement et la fidélisation des consultants.

I. La mise en place d'un programme de tutorat

Notre première préconisation porte sur la mise en place du tutorat. Si le secteur du conseil attire les étudiants et les jeunes diplômés c'est notamment pour son cadre très formateur. Notre enquête est venue confirmer que la formation est un élément fondamental de l'expérience collaborateur de nos jeunes consultants. Elle est essentielle pour favoriser la fidélisation des jeunes consultants car elle constitue une voie évidente vers la progression, le développement des compétences et donc, les promotions. Aussi, dans un cabinet de conseil, les consultants peuvent connaître des périodes d'inactivité plus ou moins longues lorsqu'ils sont entre deux missions. Il est courant qu'ils se sentent alors démotivés et dévalorisés. La formation offre aux consultants la possibilité d'utiliser ce temps d'arrêt de manière productive et de canaliser leur énergie vers l'acquisition d'une nouvelle expertise ou le perfectionnement de compétences existantes. Cela permet non seulement d'éviter un sentiment de stagnation, mais aussi de s'assurer que les consultants disposent d'un ensemble de compétences diversifiées au moment d'être affectés à une nouvelle mission, renforçant ainsi leur motivation et leur confiance en soi.

Le tutorat est une méthode rentable permettant aux consultants juniors d'acquérir de nouvelles compétences et de progresser dans leur carrière. Il peut s'agir de séances personnalisées,

individuelles ou en petits groupes, avec des consultants expérimentés qui leur prodiguent des conseils et leur transmettent des connaissances. En outre, les tuteurs peuvent apporter des ressources précieuses à la base de données interne de l'entreprise, notamment du matériel d'étude, des articles et des études de cas, créant ainsi un référentiel de formation complet. Cette approche permet d'économiser sur les coûts de formation et favorise une culture d'apprentissage continu du cabinet. Elle présente plusieurs avantages pour les jeunes consultants.

Premièrement, le tutorat offre aux consultants juniors une excellente occasion d'apprendre directement auprès de leurs collègues expérimentés qui ont déjà affronté les complexités de ce secteur d'activité. Les tuteurs peuvent partager leurs idées, leurs connaissances et leur expertise, en offrant des conseils pratiques et des recommandations spécifiques au contexte de leur cabinet. Cela peut accélérer considérablement la courbe d'apprentissage des consultants juniors, tout en leur permettant de développer plus rapidement les compétences et les connaissances nécessaires.

Deuxièmement, le tutorat favorise un environnement de soutien et d'épanouissement pour les consultants juniors. Le fait d'avoir un tuteur qui s'investit dans leur réussite et leur bien-être peut renforcer leur confiance, leur motivation et leur satisfaction au travail. Les conseils et les encouragements du tuteur peuvent les aider à relever les défis, à fixer des objectifs et à prendre des décisions éclairées quant à l'évolution de leur carrière.

Troisièmement, le tutorat permet une écoute et un retour d'information personnalisés, assurant ainsi que les consultants juniors reçoivent des recommandations sur mesure qui répondent à leurs besoins et aspirations uniques.

Quatrièmement, les programmes de tutorat contribuent au développement professionnel mais aussi au sentiment d'appartenance favorisant ainsi l'instauration d'une culture de travail solidaire et inclusive.

Par ailleurs, la mise en place du tutorat dans un cabinet de conseil ne disposant pas d'un budget pour des programmes de formation externes offre également des avantages significatifs pour le cabinet même. Plus un consultant possède de compétences et d'expertise, plus il apporte de la valeur au cabinet lorsqu'il est envoyé en mission chez un client. En encourageant le partage des connaissances et le développement des compétences parmi les consultants, l'entreprise peut

élargir la gamme des services qu'elle propose. Cet élargissement des compétences se traduit par une plus grande satisfaction des clients et, en fin de compte, permet à l'entreprise de percevoir des honoraires plus élevés pour le placement de consultants hautement qualifiés. Ainsi, le tutorat est une stratégie précieuse pour le cabinet de conseil, car il est directement lié au potentiel d'augmentation des revenus et de croissance de son activité.

Afin de mettre en place un programme de tutorat efficace au sein du cabinet de conseil, il est essentiel d'impliquer les principales parties prenantes qui joueront un rôle important dans son développement et sa mise en œuvre. Avant tout, la fonction RH doit prendre l'initiative de concevoir le programme et de veiller à ce qu'il soit aligné sur la stratégie globale de gestion des compétences du cabinet. Les RH doivent collaborer étroitement avec la direction afin d'obtenir son soutien et son approbation de l'initiative de tutorat. Aussi, il est essentiel d'impliquer des consultants expérimentés qui sont prêts à servir de tuteurs. Enfin, les jeunes consultants doivent également être consultés afin de comprendre leurs attentes, leurs besoins et leurs préférences concernant le programme de tutorat. En impliquant toutes ces parties prenantes, nous pouvons garantir une stratégie de tutorat complète et bien équilibrée qui répond aux besoins du cabinet et de ses jeunes consultants.

Pour mettre en œuvre un programme de tutorat au sein d'un cabinet de conseil, il est nécessaire pour le cabinet de suivre une série d'étapes.

Tout d'abord, nous devons définir les objectifs et le champ d'application du programme, en indiquant clairement les domaines dans lesquels les tuteurs peuvent soutenir les jeunes consultants.

Ensuite, nous devons identifier les tuteurs appropriés parmi les consultants expérimentés du cabinet qui seraient intéressés par ce rôle. Il est important de prendre en compte des éléments tels que la disponibilité et l'engagement.

Une fois les tuteurs identifiés, nous pouvons procéder au rapprochement avec les jeunes consultants sur la base de leurs compétences, de leurs intérêts et de leurs objectifs. Cela permet d'établir un lien important et constructif entre les deux collègues. Des instructions et des attentes bien définies doivent être fixées pour les tuteurs et les tutorés, définissant notamment leurs rôles

et leurs responsabilités. Le programme doit faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation réguliers afin de recueillir des retours et d'identifier les points à améliorer.

Enfin, en ce qui concerne le partage des connaissances en interne par le biais de la base de données interne, il s'agit d'une initiative qui repose sur une technologie existante et qui ne nécessite aucun investissement financier et une simple surveillance des données partagées peut suffire.

La mise en place d'un système de tutorat au sein d'un cabinet de conseil peut présenter certains défis.

L'un des freins potentiels est la disponibilité de tuteurs qualifiés et expérimentés au sein du cabinet. Il peut être difficile de trouver des personnes qui possèdent l'expertise nécessaire et qui sont prêtes à assumer une responsabilité supplémentaire, celle d'encadrer des consultants plus jeunes.

De plus, en l'absence de ressources de formation externes, la variété et la profondeur des savoirs qui peuvent être partagés par le biais du tutorat peuvent être limitées.

Pour finir, le temps que doivent consacrer les tuteurs et les tutorés risque d'alourdir leur charge de travail, ce qui pourrait avoir un impact sur leur productivité. Malgré ces difficultés, des approches créatives, telles que l'utilisation des experts internes, peuvent contribuer à lever ces obstacles et à maximiser les avantages du tutorat au sein du cabinet.

II. L'élaboration d'une charte pour l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée

Notre deuxième préconisation prend la forme d'une charte. Relative à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, elle institutionnaliserait l'octroi de jours de repos compensatoires, interdirait les communications en dehors des heures de travail, sauf en cas d'urgence, limiterait le temps de travail et imposerait des pauses régulières. Pour un cabinet de conseil qui fait face à un contexte économique difficile et dont le budget RH est limité, cette charte peut être une bonne solution car elle s'attaque à un élément clé de l'amélioration de

l'expérience collaborateur de nos jeunes consultants : l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. En se concentrant sur ce type d'initiatives peu coûteuses, l'entreprise peut améliorer la qualité de vie et accroître la productivité sans avoir à investir des sommes considérables.

Tout d'abord, l'octroi de jours de repos compensatoires après des missions difficiles ou stressantes est un aspect essentiel de cette charte. Il s'agit d'accorder des jours de repos aux consultants après l'achèvement de projets ou de missions particulièrement exigeants ayant nécessité une charge de travail particulièrement lourde. Ces jours de congé compensatoires constituent une reconnaissance du dévouement et des efforts des consultants et leur permettent de récupérer et de se ressourcer. En leur accordant suffisamment de temps pour se reposer et récupérer entre deux missions, cette mesure peut contribuer à réduire le stress lié au travail et à améliorer l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Les consultants peuvent utiliser ce temps pour s'adonner à des activités personnelles, passer du temps de qualité avec leurs proches et se ressourcer mentalement et physiquement.

Un autre élément essentiel de la charte consiste à décourager les e-mails et les appels en dehors des heures de travail, à moins qu'ils ne soient urgents. Cette recommandation met l'accent sur l'établissement de limites claires entre le travail et la vie privée et sur la nécessité de réduire les attentes en matière de disponibilité permanente. Ils peuvent se déconnecter totalement de leur travail pendant leur temps personnel, ce qui leur permet de donner la priorité à leurs obligations personnelles, de se consacrer à leurs passions et d'entretenir leurs relations, ce qui se traduit par une vie personnelle plus épanouie.

En outre, le blocage du temps est une technique précieuse incluse dans la charte pour favoriser le maintien de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les consultants sont encouragés à prévoir des créneaux horaires spécifiques pour différentes tâches et activités tout au long de la journée de travail. Cette méthode peut notamment les aider à hiérarchiser leurs responsabilités et à gérer efficacement leur temps. Ainsi, ils peuvent améliorer leur productivité et réduire la probabilité que le travail empiète sur leur temps personnel.

Enfin, la charte recommande des pauses régulières afin de promouvoir le bien-être au cabinet. Les consultants sont encouragés à prendre des pauses pour se ressourcer au cours de leur journée de travail. Il peut s'agir de brèves coupures entre les diverses tâches. En les intégrant dans leur

routine, les jeunes consultants peuvent souffler et se libérer l'esprit, pour ainsi prévenir la fatigue et garder une certaine fraîcheur mentale.

Si certaines de ces mesures peuvent déjà être appliquées de manière informelle au sein du cabinet de conseil, leur formalisation par une charte offre un cadre clair et transparent à tous les consultants, garantissant ainsi la cohérence et une égalité de traitement. De plus, en définissant explicitement ces pratiques, la charte témoigne de l'engagement du cabinet à accorder la plus grande importance au bien-être de ses employés. Cela rassure les jeunes consultants en leur faisant comprendre qu'ils sont encouragés à faire des pauses et à maintenir un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée sans craindre d'être jugés ou de subir des répercussions. La charte crée alors un sentiment de reconnaissance et de confiance.

Les parties prenantes impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre de cette charte comprennent la fonction RH, la direction et nos jeunes consultants. Les RH prennent l'initiative de rédiger et de finaliser la charte, en veillant à ce qu'elle soit conforme aux objectifs et aux valeurs du cabinet. La direction joue un rôle crucial dans la validation de la charte et se devra de montrer l'exemple en l'appliquant pour elle-même. Quant aux consultants, ils y participent activement en donnant leur avis et des suggestions fondés sur leur expérience.

La mise en œuvre de cette charte se fera en cinq étapes.

Tout d'abord, la situation actuelle au sein de du cabinet devra être évaluée. Une analyse complète de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employés devra être réalisée. Les données pourront être recueillies par le biais d'enquêtes ou d'entretiens, afin de mieux comprendre les points de vue des intéressés et d'identifier les axes d'amélioration.

Sur la base de ce bilan, l'équipe définira ensuite les objectifs de cette charte. Ces objectifs seront alignés sur la stratégie générale de promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et sur la création d'un environnement propice au bien-être.

La troisième étape sera celle de la rédaction de la charte même. Celle-ci exposera les principes et les lignes directrices qui guideront les efforts du cabinet. La charte sera conçue pour apporter de la clarté et de la transparence aux collaborateurs, en veillant à ce qu'ils comprennent leurs droits et reconnaissent le soutien qui leur est apporté.

Une fois la charte rédigée, vient l'étape de la communication. Elle sera communiquée à tous les employés, en soulignant son importance et l'engagement du cabinet. Des explications claires sur le contenu de la charte et les avantages qu'elle offre seront fournies. Cette communication peut prendre la forme de réunions, de newsletters internes et de discussions individuelles afin d'assurer une bonne compréhension et de répondre à toute question ou préoccupation.

Enfin, il faudra mettre en place des moyens de contrôle et d'évaluation de l'efficacité de la charte. Des enquêtes de satisfaction et des points réguliers pourront mettre en lumière son impact sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des consultants. Des ajustements ou perfectionnements nécessaires devront être apportés à la charte afin d'en assurer l'amélioration continue.

Plusieurs obstacles potentiels peuvent freiner la mise en œuvre de cette charte.

D'une part, la résistance ou la réticence de certains managers qui privilégient la productivité à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pourrait constituer un défi. Ils peuvent être réticents à accorder des jours de congé compensatoires ou à dissuader la communication en dehors des heures de travail, craignant un impact potentiel sur les délais des projets ou la satisfaction des clients.

D'autre part, une culture d'entreprise qui encourage les longues heures de travail et la disponibilité permanente peut être profondément enracinée et résistante au changement, ce qui nécessite un changement de mentalité et d'attitude. Pour surmonter ces obstacles, il faut un soutien fort de la part de la direction, une communication efficace et un changement culturel progressif visant à donner la priorité à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au sein du cabinet.

III. Une boîte à outils pour former au management bienveillant

Notre dernière préconisation a pour but de favoriser l'amélioration des pratiques de management. En effet, notre enquête de terrain a mis en évidence l'influence capitale du manager sur l'expérience des jeunes consultants.

Notre enquête de terrain a mis en évidence l'influence capitale du manager sur l'expérience des jeunes consultants. De ce fait, notre troisième et dernière préconisation a pour but d'améliorer les pratiques de management et prend la forme d'une *boîte à outils* à destination des managers.

Cette boîte à outils sera une ressource complète conçue pour aider les managers à promouvoir une culture de bien-être dans le management et à favoriser l'engagement des jeunes consultants au sein de du cabinet. Elle comprendra plusieurs éléments qui apporteront des ressources et des conseils pratiques aux managers, et ceci, également avec des fonds budgétaires limitées.

Tout d'abord, elle comprendra des lignes directrices sur le management bienveillant, offrant une compréhension claire des principes et des pratiques impliqués. Ces dernières, tout en soulignant l'importance de ce type de management dans l'engagement et la fidélisation des jeunes consultants, constitueront pour les responsables une base solide pour la création d'un environnement de travail de qualité.

Par ailleurs, cette boîte à outils comprendra des exemples concrets de bonnes pratiques de managers qui ont réussi à appliquer des stratégies de management bienveillant. Ces témoignages seront précieux, car ils illustreront la manière dont d'autres responsables ont favorisé la collaboration et le soutien au sein de leurs équipes.

Une communication et un feed-back de qualité seront des aspects essentiels. La boîte à outils fournira aux managers des modèles et des cadres pour un feed-back constructif et des canaux de communication transparents. En dotant les managers de ces ressources, nous leur permettrons d'établir des relations solides avec les membres de leur équipe, en instaurant une culture de confiance.

Il sera également essentiel de reconnaître et de récompenser les efforts des consultants. La boîte à outils contiendra donc des idées et des stratégies pratiques permettant aux managers de saluer les réussites, notamment par des petits gestes d'appréciations. En mettant en œuvre ces pratiques, les managers seront en mesure de favoriser un environnement de travail positif et motivant pour leurs consultants.

Enfin, la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée aura également une place importante dans le management bienveillant. La boîte à outils fournira aux managers des

ressources et des conseils sur la manière de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, incluant des modalités de travail flexibles, des techniques de gestion du temps et des stratégies de gestion du stress. Les managers devront également montrer l'exemple en respectant la charte mentionnée dans notre deuxième préconisation.

Il est nécessaire de reconnaître que certains managers, en particulier ceux qui ont peu d'expérience, auront besoin d'une formation professionnelle pour être en mesure de bien appliquer les éléments de la boîte à outils. Une telle formation pourra leur permettre d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour soutenir et impliquer efficacement les consultants. Afin d'obtenir des fonds budgétaires pour de tels programmes de formation, des discussions devront avoir lieu avec l'équipe des finances et la direction. Ces discussions pourront porter sur les avantages potentiels de la formation, tels que le renforcement de la motivation des employés, leur fidélisation et la performance globale du cabinet. En démontrant la valeur et le retour sur investissement de la formation, des négociations pourront être entamées pour obtenir le budget nécessaire.

La création et la mise en œuvre d'une boîte à outils de management impliquent une série d'étapes et plusieurs parties prenantes.

La fonction RH en dirigera la préparation et le développement, en collaborant avec les dirigeants pour définir les objectifs et recueillir des informations. Les RH pourront solliciter des experts en la matière et les collaborateurs pour s'assurer que la boîte à outils correspond aux objectifs de l'entreprise et qu'elle répond à des besoins spécifiques.

Lors de la phase de mise en œuvre, les RH collaboreront avec les managers et les guideront pour l'intégration des ressources de la boîte à outils dans leurs pratiques managériales.

De manière évidente, les managers joueront un rôle central dans l'application des recommandations de la boîte à outils et dans la promotion d'un environnement de travail bienveillant.

Les RH continueront à soutenir les managers, en recueillant leurs commentaires afin d'affiner la boîte à outils. Les consultants apporteront leur contribution tout au long du processus, tandis

que la direction plaiderait en faveur de l'adoption de la boîte à outils et allouerait, si besoin, les fonds nécessaires à sa mise en œuvre.

CONCLUSION

Notre recherche nous a permis de comprendre comment la fonction RH peut favoriser la fidélisation des jeunes consultants grâce à une expérience collaborateur adaptée. Les résultats qualitatifs de notre enquête nous ont permis d'identifier les facteurs clés qui contribuent à l'engagement, notamment un management bienveillant, une rémunération compétitive, des opportunités de développement professionnel et un équilibre harmonieux entre la vie professionnelle et la vie privée. En outre, nous avons identifié des moments clés dans l'expérience collaborateur, comme le processus de recrutement, l'intégration et les entretiens annuels d'évaluation.

Nos entretiens avec les consultants et l'équipe des RH de Singulier nous ont fourni des indications précieuses pour l'élaboration et l'application pratique de nos préconisations. Dans le contexte de la situation économique du cabinet, ces préconisations constituent des solutions réalistes qui peuvent être mises en œuvre sans nécessiter d'investissements financiers importants. Singulier pourrait, en adoptant ces mesures, œuvrer en faveur de la fidélisation de son capital humain.

Tout d'abord, la mise en place d'un système de tutorat au sein du cabinet proposerait une stratégie rentable pour favoriser la croissance et le développement professionnels des jeunes consultants. Le fait de les associer à leurs collègues seniors disposés à les former et à les soutenir ne nécessite pas de ressources financières importantes, mais fait appel à capital humain interne et au partage du savoir.

Ensuite, la réalisation d'une charte pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut se faire par le biais d'une politique proactive et d'une communication claire des attentes. En soulignant l'importance de maintenir un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie personnelle, Singulier peut créer une culture de soutien sans subir de coûts financiers substantiels.

Enfin, les managers pourraient se former au management bienveillant grâce à l'élaboration d'une boîte à outils d'après des supports de formation existants et des plateformes en ligne. Cette

approche propose une méthode rentable qui donnerait aux managers les outils nécessaires pour favoriser un environnement de travail bienveillant.

En conclusion de ce mémoire, il est important de reconnaître que les préconisations présentées, bien qu'adaptées à Singulier, peuvent être reprises et mises en œuvre par d'autres organisations disposant de ressources financières limitées. La faisabilité et la rentabilité de ces recommandations les rendent accessibles à un grand nombre d'entreprises confrontées à des défis similaires.

Cependant, lorsque nous envisageons l'avenir du monde du travail, marqué par des avancées technologiques et des évolutions de plus en plus rapides, une question cruciale se pose : nos préconisations visant à fidéliser les jeunes consultants grâce à une expérience collaborateur adaptée resteront-elles pertinentes dans les années à venir ?

Enfin, il sera également nécessaire de souligner l'importance de l'expérience vécue par les managers et les partners des cabinets de conseil, qui sont des acteurs vitaux de la réussite du cabinet et qui ont certainement besoin, eux aussi, de stratégies adaptées pour favoriser leur implication et leur engagement sur le long terme.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Autissier, David, et Jean-Michel Moutot. *Consulting au quotidien. 200 fiches*. Dunod, 2014
- Besseyre des Horts, Charles-Henri. *RH au quotidien. 100 fiches*. Dunod, 2015
- Chaminade, Benjamin. *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. Afnor, 2003
- Chaminade, Benjamin. *Management VUCA : Manager dans un nouveau normal*. Gereso, 2022
- Labat, Yves, et Jean-Marc Schoettl. *Toute la fonction Consulting*. Dunod, 2013
- Paillé, Pascal. *La fidélisation des ressources humaines*. Electronica, 2004
- de Rauglaudre, A. et Renard, M. *L'expérience collaborateur. Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*. Dunod, 2022
- Roederer, C. et Filser, M. *L'expérience : objet académique et réalités managériales*. EMS Editions, 2022
- Ulrich, Dave. *Human Resources Champions : The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results*. Harvard Business School Press, 1997

Articles

- Alderfer, Clayton. « An empirical test of a new theory of human need », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, 1969
- Allen, Natalie et Meyer, John. « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ». *Journal of occupational psychology*, 63, 1990
- Ambler, T. et Barrow, S. « The Employer Brand », *The Journal of Brand Management*, vol. 4, 1996
- Aubert, Marie-Emmanuelle, et Alain Tedaldi. « Chapitre 1. Marque employeur, recrutement et employabilité, l'heure de la réinvention ? », Michel Barabel éd., *Le bilan RH 2020-2021 du MagRH*. De Boeck Supérieur, 2021

- Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2015). « Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche ». *Revue Française de Gestion*, 246, 2015
- Collins C.J. et Stevens C.K. "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment". *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 2002
- Fabi, Bruno, et al. « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation », *Gestion*, vol. 34, no. 4, 2009
- Guillot-Soulez, C. et Roussillon Soyer, C. « Capital de marque employeur et attractivité organisationnelle des *Big Four* », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 124, no. 2, 2022
- Maslow, Abraham. « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, 1943
- Vénard, Antoine. « Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire », *Management & Avenir*, vol. 49, no. 9, 2011

SITOGRAPHIE

- Consultor : <https://www.consultor.fr/articles/classement-consultor-des-cabinets-de-conseil-en-strategie-juillet-2022>
- Éditions Tissot : <https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/turn-over>
- Évolutions-Perspectives : <https://www.evolution-perspectives.com/fr/kiosk-formation-consulting/le-march%C3%A9-du-conseil-en-france-en-2021>
- France Bleu : <https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/retraites-en-2030-les-plus-de-65-ans-seront-plus-nombreux-que-les-moins-de-20-ans-7082026#>
- HRM Handbook : <https://hrmhandbook.com/hro/model/ulrich/>
- Nell & Associés : <https://nell-associes.com/blog/lupskilling-quest-ce-que-cest/>
- Parlement Européen : https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2022-001649_FR.html
- Parlons RH Média : <https://www.parlonsrh.com/media/experience-collaborateur-definition-enjeux-perspectives/>
- Welcome To The Jungle : <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/employee-advocacy-encourager-salaries>
- Welcome To The Jungle : <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/entretien-depart-audit-offboarding>

ANNEXES

1. Grille d'entretien à destination des consultants juniors
2. Grille d'entretien à destination de la fonction RH
3. Grille d'entretien à destination des managers
4. Retranscription de l'entretien réalisé avec C., consultante junior chez Singulier

1. Grille d'entretien à destination des consultants juniors

| |
|--|
| Est-ce que tu peux te présenter ? |
| Quand tu t'es dirigé(e) vers le conseil, quelles étaient tes raisons ? |
| Quelle image avais-tu des cabinets de conseil avant de rejoindre Singulier ? Correspond-elle à la réalité pour toi ? |
| On parle souvent du taux de turnover élevé dans le secteur du conseil. Tu penses que c'est dû à quoi ? |
| Selon toi, quel est le rôle de la fonction RH au sein d'un cabinet de conseil ? |
| Quel souvenir gardes-tu de ton processus de recrutement et de ton onboarding ? |
| Qu'est-ce qui t'inspire au travail ? |
| Quelles sont les difficultés que tu rencontres dans ton métier et quelles sont les éléments qui te plaisent le plus ? |
| Comment décrirais-tu l'ambiance au travail ? |
| Est-ce que tu pourrais classer les cartes suivantes du plus important au moins important pour toi : - RÉMUNÉRATION - CULTURE D'ENTREPRISE (ambiance, relations, valeurs) - QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL - MANAGEMENT & COMMUNICATION (suivi, reconnaissance, confiance, feedback) - INTÉRÊT / SENS DU TRAVAIL - DEVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES / ÉVOLUTION |
| Si je te dis <i>expérience collaborateur</i> , tu penses à quoi ? |
| Comment tu décrirais le management bienveillant ? |
| Aujourd'hui, qu'est-ce qui fait que tu sois attachée à Singulier ? |
| Est-ce que tu te vois travailler chez Singulier dans 3 ans ? |
| Si tu n'avais pas à te soucier de l'argent, que ferais-tu dans la vie ? |

2. Grille d'entretien à destination de la fonction RH

| |
|---|
| Pouvez-vous vous présenter et me parler de votre poste et vos principales missions ? |
| Constatez-vous une différence selon les générations en termes d'attentes, de facteurs de motivation et de besoins ? |
| Selon vous, quels sont les facteurs d'engagement les plus importants pour les consultants ? Pourquoi ? |
| À l'inverse, quels seraient les facteurs de désengagement qui pousseraient les salariés à partir ? |
| Qu'entendez-vous par <i>expérience collaborateur</i> ? Quels en seraient les moments clés selon vous ? |
| Avez-vous mis en place des indicateurs pour mesurer l'expérience collaborateur ? |
| Comment les Ressources Humaines peuvent-elles augmenter la satisfaction au travail ? |
| Comment réagissez-vous lorsque vous observez une baisse de motivation ou d'engagement ? |
| Comment définissez-vous le bien-être au travail et plus particulièrement au sein d'un cabinet de conseil ? |
| Comment présentez-vous le cabinet dans le processus de recrutement ? Quels sont les avantages et les valeurs que vous mettez en avant ? |
| Pouvez-vous me décrire le parcours de carrière au sein de votre cabinet ? |
| Qu'avez-vous mis en place pour favoriser l'évolution professionnelle de vos consultants ? |
| Constatez-vous une forte demande de formation ? |
| Selon vous, quel est le style de management le plus efficace pour l'attraction et la fidélisation des consultants ? Proposez-vous des formations aux managers ? |
| Comment réagissez-vous en cas de litige entre manager et managée ? |

3. Grille d'entretien à destination des managers

| |
|--|
| Pouvez-vous vous présenter et me parler de votre poste et vos principales missions ? Combien de personnes encadrez-vous ? |
| Selon vous, comment les cabinets de conseil sont-ils perçus par les jeunes diplômés ? Cette image correspond-elle à la réalité ? |
| D'après votre expérience en tant que manager, quels sont les facteurs de motivation pour les jeunes consultants ? |
| Comment percevez-vous l'engagement des consultants envers le cabinet ? Que fait l'organisation pour les motiver à se consacrer davantage à leur travail ? |
| Nous parlons souvent du taux de turnover au sein des cabinets de conseil. À votre avis, qu'est-ce qui explique ce taux élevé ? |
| Pensez-vous que le cabinet accorde suffisamment d'importance à la fidélisation des jeunes consultants ? |
| Quelles sont les compétences clés que doit avoir un manager au sein d'un cabinet de conseil ? |
| Pensez-vous avoir un impact sur la fidélisation des consultants ? |
| Pensez-vous que le style de management au sein des cabinets de conseil a évolué ? Si oui, de quelle manière ? Si non, le devrait-il ? |
| Au sein du cabinet, quelle importance est accordée au <i>feedback</i> . Est-ce qu'il y a des outils ou des processus qui ont été mis en place pour vous guider ? |
| Comment les consultants sont-ils reconnus pour leur travail ? |
| Quelles mesures pourraient être mises en place, selon vous, pour améliorer la qualité de vie au travail des consultants ? |
| À quoi pensez-vous si je vous dis expérience collaborateur ? |

4. Retranscription de l'entretien avec C., consultante junior chez Singulier

Est-ce que tu peux te présenter ?

Je m'appelle C., j'ai 26 ans et je travaille chez Singulier depuis 2 ans en tant que consultante junior.

Quand tu t'es dirigé(e) vers le conseil, quelles étaient tes raisons ?

Alors il y avait plusieurs raisons :

Je voulais me construire une expertise sur le digital. C'était un point hyper important pour moi.

Ensuite, je voulais capitaliser sur les forces que j'avais pu identifier dans mes quelques expériences précédentes. Les forces que je voyais étaient la rigueur, la force de travail, la détermination et l'écoute. C'était important pour moi que ces compétences aient une place clé dans mon métier.

Je voulais aussi être bien rémunérée, donc le conseil était un choix judicieux de côté-là. Et puis ça me semblait être un bon moyen pour découvrir différentes industries, différents métiers. Sans savoir si j'allais faire du conseil toute ma vie, je me suis dit que c'était une bonne option pour aller découvrir d'autres choses aussi.

Quelle image avais-tu des cabinets de conseil avant de rejoindre Singulier ?

J'avais en tête deux catégories de cabinets.

Les cabinets « oldschool », un peu poussiéreux, qui existaient depuis un certain temps et qui, pour moi, n'avaient pas tellement changé depuis 40 ans. Et puis les cabinets un peu plus jeune, ambiance « start up » qui avaient accéléré sur le digital. J'avais plutôt envie d'aller dans ce genre de cabinet.

Pour moi travailler dans un cabinet de conseil c'était beaucoup de temps, enfin beaucoup d'investissement en temps et en énergie aussi. C'était une bonne rémunération. C'était un cadre très formateur. C'était une ambiance de promo, parce qu'en fait mes deux parents ont bossé dans des cabinets de conseil, ils se sont rencontrés dans une association cabinet de conseil à l'école, donc depuis que je suis petite je les vois bosser dans leurs cabinets respectifs avec une super bande de copains. Donc pour moi travailler un cabinet de conseil c'est avoir une promo de jeunes, ou en tout cas des personnes de son âge avec qui on évoluait, et avec lesquelles on restait longtemps dans les mêmes boîtes ensemble. C'était aussi beaucoup de voyages, mon père voyageait tout le temps.

Ah et c'était un côté « corpo » aussi, strict sur la forme – ils étaient toujours assez bien habillés, apprêtés et parlaient en langage soutenu.

Maintenant que tu travailles chez Singulier, cette image que tu avais correspond-elle à la réalité ?

C'est différent dans le sens où on ne voyage plus autant aujourd'hui. C'est rare d'avoir des missions chez le client et à l'étranger ce n'est jamais le cas. Donc ça c'est le premier point de différence. Ensuite le côté « corpo », strict, ce n'est plus du tout le cas. Même dans les cabinets que je considérais « oldschool », aujourd'hui au niveau de la forme, la manière de s'habiller, les codes, c'est beaucoup plus détendu.

Ensuite il y a pas mal de points sur lesquels je rejoins mes intuitions. L'ambiance de promo, je la perçois. Le cadre très formateur aussi. La rémunération, alors il y a des écarts quand même entre les cabinets assez importants, mais la rémunération elle est très bonne. Le niveau d'investissement est toujours intense en temps et en énergie.

On parle souvent du taux de turnover élevé dans le secteur du conseil. Tu penses que c'est dû à quoi ?

Je pense que c'est dû à plusieurs facteurs.

J'ai vu des gens partir parce qu'ils avaient l'envie d'aller vers quelque chose de complètement différent. Ce sont souvent des personnes qui se sont découverts une passion, ou alors ils voulaient faire du conseil pour justifier après un métier complètement différent et une rémunération qui avec. Ensuite il y a des personnes qui partent en burn-out parce que c'est énormément d'investissement, de temps et d'énergie. Ce sont des personnes qui n'ont plus de jus à la fin et qui ont envie de changer de métier.

Selon toi, quel est le rôle de la fonction RH au sein d'un cabinet de conseil ?

Il y en a plusieurs.

Un des rôles clés c'est le suivi des collaborateurs. À la fois le suivi dans la carrière, pour aider les collaborateurs à progresser, pour les écouter, pour voir quelles sont leurs aspirations. Et aussi un suivi plus quotidien, accompagner les équipes dans les bons choix de missions au jour le jour.

Un autre rôle clé c'est d'assurer le bien-être des équipes. Cela passe par des moments ponctuels de « teambuilding », avec des voyages, des soirées, des événements, et en parallèle des améliorations de la vie de bureau. Ils assurent un cadre de travail propice au bien-être de chacun.

Quel souvenir gardes-tu de ton processus de recrutement et de ton onboarding ?

La période de recrutement, de manière plus large donc au-delà de Singulier, était une période difficile pour moi parce qu'il y a une préparation qui est intense quand on postule dans des cabinets de conseil, ça on le sait. Il y a des refus potentiels qui ne sont pas facile à encaisser, surtout quand on s'est beaucoup préparé et qu'on a mis beaucoup d'énergie dedans. À l'époque en plus c'était le Covid, donc il y avait un climat d'incertitude qui était très pesant. Au-delà de l'exercice de l'entretien qui est difficile en tant que tel, il y avait un climat qui était compliqué. Et ensuite pendant les entretiens il faut être détendu, malgré toute cette pression, il faut réussir à démontrer une aisance. Et quand on est dans cette préparation intense, c'est dur, pendant l'entretien, d'avoir l'air complètement bien dans ses baskets, à l'aise, au taquet etc.

Chez Singulier, je n'ai pas été accepté toute de suite. J'ai dû insister pas mal pour être recruté, donc ce n'était pas simple pour moi. J'avais eu un énorme coup de cœur, j'avais parlé à pas mal de personnes, j'avais appelé des personnes qui travaillaient là-bas. J'avais regardé beaucoup de vidéos. Il y avait des pages sur des sites de recrutement qui étaient très riches en vidéos, et à l'époque il n'y en avait pas beaucoup de cabinets qui avaient cette image-là sur par exemple Welcome To The Jungle, avec pleins de témoignages.

Donc j'avais très envie de venir, car je sentais que j'avais ma place là-bas.

Et ton onboarding ?

L'onboarding s'est très bien passé. A l'époque c'était pas du tout aussi structuré que maintenant. Parce qu'on était encore une petite équipe, on était 30. Mais du coup c'était très facile de s'intégrer. Il n'y avait pas de long process, tout était fluide, tout était simple, j'ai vite compris quels étaient les rôles de chacun sans qu'il y ait besoin de passer par des process compliqués ou par des journées full onboarding. Voilà, il s'est fait très simplement.

Tu as senti, lorsque tu es arrivée, que tu étais attendue ?

Oui, il y avait une office manager à l'époque, qui t'accueillait. On prenait le café ensemble, elle avait préparé l'ordi et le Drive était installé. On avait aussi un écran pour l'ordinateur et pleins d'autres trucs. Puis pendant le déjeuner, qui est un moment quand même important dans les premiers jours, on venait me chercher et on déjeunait tous ensemble, on n'était que 15 dans le bureau. Il y avait zéro difficulté d'intégration.

Est-ce tu penses que si un onboarding se passe mal, cela pose problème ensuite pour la fidélisation du collaborateur ?

Oui, je pense que c'est hyper important. Je pense que les quelques premières semaines sont clé. En tant qu'employé c'est important de se sentir accueilli. Ce sont des choses triviales mais en même temps c'est hyper important d'avoir son matériel, d'avoir des gens avec qui déjeuner, d'avoir des gens avec qui on se sent à l'aise, de profil similaire. Si non on ne peut pas être heureux au boulot, être épanoui et se projeter.

Est-ce que tu pourrais classer les cartes suivantes du plus important au moins important pour toi :

- RÉMUNÉRATION

- CULTURE D'ENTREPRISE (ambiance, relations, valeurs)

- QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

- MANAGEMENT & COMMUNICATION (suivi, reconnaissance, confiance, feedback)

- INTÉRÊT / SENS DU TRAVAIL

- DEVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES / ÉVOLUTION

1. Management & communication
2. Développement des compétences
3. Qualité de vie et conditions de travail
4. Intérêt / sens du travail
5. Culture d'entreprise
6. Rémunération

Le plus important pour moi c'est la reconnaissance, la confiance, le feedback. C'est vraiment clé pour me motiver au quotidien.

La possibilité d'évoluer est également hyper importante, c'est aussi une des raisons pour lesquelles j'avais choisi Singulier, parce que j'avais le sentiment que c'était une structure dans laquelle on pouvait évoluer vite, on a la confiance assez facilement de nos managers, j'ai une super relation avec eux et ça pour moi c'est clé aussi. Et au contraire, si j'avais le sentiment de stagner ce serait vraiment un facteur de démotivation pour moi.

Ensuite, la qualité de vie et les conditions au travail c'est le 3^{ème} pour moi. Je suis assez sensible à mon environnement de travail, aux gens avec que je discute. C'est clé pour que je me sente bien et pour que je sois efficace.

Ensuite, l'intérêt et le sens du travail c'est important et j'aime beaucoup les missions qui sont justement très opérationnelles, très proches du client, avec communication directe. J'ai eu la chance de travailler surtout sur des missions comme ça. Cette dimension est hyper importante pour moi.

Culture d'entreprise, ambiance, relations, valeurs : oui c'est important mais je les connais déjà, j'ai postulé chez Singulier pour ça, c'est important pour rentrer dans l'entreprise mais ce n'est pas quelque chose qui me drive au quotidien.

La rémunération : c'est le dernier mais c'est quand même important. Je savais à quoi m'attendre, je n'ai pas de surprise, de frustration.

Est-ce que tu penses être justement récompensée pour ton travail ?

Oui. Il y a une culture du feedback chez Singulier qui est importante. On le dit souvent quand ça se passe bien. Aussi quand ça se passe moins bien. C'est clé pour moi.

Quant à la rémunération, on est récompensé quand on a surperformé. La manière de le calculer a d'ailleurs été remis à plat et je pense qu'on est sur une grille d'évaluation qui est moins généreuse mais très juste.

Si je te dis expérience collaborateur, tu penses à quoi ?

Je pense que l'expérience collaborateur c'est le résultat des différentes initiatives, ou absence d'initiatives, mises en place par les équipes RH. Je pense qu'un pilier clé de l'expérience collaborateur c'est le suivi de l'employé. Dans un cabinet de conseil ça veut dire me suivre dans mon staffing au quotidien, être à l'écoute de mes besoins, faire en sorte que les missions qu'on me propose soient en lien avec ce que j'ai envie de faire, dans la mesure du possible bien sûr. Et de manière plus large, c'est déterminer ensemble quels sont les objectifs d'évolution de carrière, comment faire pour progresser mieux etc.

Je pense que l'expérience collaborateur ce sont aussi des événements ponctuels et sympas, type « teambuilding » mais aussi des événements au quotidien, des petites soirées, des déjeuners. C'est important pour le bien-être des employés.

Comment tu décrirais le management bienveillant ?

C'est un management qui est juste. Pas tout bon, tout con, tout est rose. C'est un manager, qui dans les feedbacks négatifs, saura être constructif, empathique : il regarde ton état, physique par exemple, va être à ton écoute, va chercher à savoir si au-delà de la tâche à faire tout va bien, si tu as passé une bonne journée etc.

C'est un manager qui prend le temps d'avoir des petites discussions informelles qui pour moi sont hyper importantes et participent à mon bien-être.

C'est un manager qui dit les choses en face.

Le feedback est donc clé.

Oui. C'est le plus important je pense. Et aussi le vrai souci du bien-être de l'autre, comme dans les relations personnelles. En gros c'est avoir une relation humaine.

Aujourd'hui, qu'est-ce qui fait que tu sois attachée à Singulier ?

Ce sont plusieurs choses. C'est un cabinet vraiment différent, et je me verrai dans aucun autre cabinet de conseil. On apprend énormément de choses. Toutes les missions sont concrètes. Il y a une humilité de la part de tout le monde. On ne prétend jamais savoir les choses, on est dans une démarche humble, même par rapport au client.

Je suis attachée aux gens aussi, j'ai réussi à nouer des super relations avec tous les niveaux. Ce n'est pas un cabinet on sent la hiérarchie, et je pense que c'est assez unique aussi. Pourtant on a grossi, et commence à être nombreux, mais on peut toujours aller au CEO de la même manière et l'adresser de la même manière, mêmes les nouveaux. Les gens ne se prennent pas au sérieux et c'est vraiment agréable.

Et puis je me sens stimulée, les exigences sont hyper hautes mais du coup j'ai le sentiment de donner le meilleur de moi-même, d'apprendre d'une mission à l'autre. Même quand j'ai l'impression d'avoir fait un super boulot, on va, de manière bienveillante, identifier ce qu'on peut améliorer. Donc une exigence constructive.

Est-ce que tu te vois travailler chez Singulier dans 3 ans ?

Je ne sais pas du tout. Ça dépendra où j'en suis dans ma vie perso et si j'arrive à mettre le curseur au bon endroit entre ma vie pro et ma vie perso. C'est un super métier, et c'est une super boîte, et j'y suis super attachée. Mais si je n'arrive pas à équilibrer ma vie perso et ma pro, c'est sûr que je ne resterai pas chez Singulier.

Le boulot n'est jamais fini, les missions ne sont jamais finies, les analyses jamais terminées. Donc c'est compliqué de dire STOP. Avec le temps je comprends que c'est compliqué. Donc je prends la liberté d'arrêter même quand ce n'est pas fini. Mais ce n'est pas facile, surtout si on est perfectionniste. J'ai encore du travail à faire pour trouver cet équilibre.

J'aspire à rester, idéalement pour toujours, mais avec un équilibre qui est bon. Et ça dépend des missions mais surtout de l'état d'esprit dans lequel on se met.

Si tu n'avais pas à te soucier de l'argent, que ferais-tu dans la vie ?

On n'a pas forcément besoin de faire un métier caritatif pour y voir du sens. Je vois beaucoup de sens dans mon métier, cela crée de la valeur, c'est une réponse à des problématiques qui existent. Si je n'avais pas besoin de travailler, je pense pas travailler dans une boîte. Je m'impliquerais sûrement dans des causes humanitaires. Je vois beaucoup de sens dans mon travail et je pense que c'est hyper important pour notre génération.