

<p style="text-align: center;">LES PROFESSIONNELS RH DANS LES CABINETS DE CONSEIL: UNE ANALYSE DES ROLES FACE A L'ENJEU DE LA FIDELISATION</p>

Caroline Tillou

Groupe ESC Toulouse

20 Boulevard Lascrosses

31068 Toulouse Cedex 7

Tel : (0033) 5 61 29 47 05

Fax : (0033) 5 61 29 49 94

E-mail : c.tillou@esc-toulouse.fr

Résumé :

En se basant sur une typologie actualisée des rôles des professionnels RH (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005), l'objectif de cet article est d'apporter un nouvel éclairage sur la définition et la complexité des rôles des Directeurs des Ressources Humaines dans la fidélisation des consultants en management dans les cabinets de conseil en France. En nous appuyant sur une étude qualitative par entretiens semi-directifs auprès des responsables de ces cabinets, nous mettons en évidence la contribution de ces professionnels dans le succès d'une politique RH stratégique pour les cabinets de conseil et nous relevons aussi les contraintes et limites de leur intervention. Deux résultats sont à mettre en avant. Le premier est l'importance des relations que les professionnels RH nouent avec l'équipe dirigeante du cabinet et les managers des équipes de consultants. Le second est le rôle pivot d'expert de la fonction RH. En effet, au-delà du fait que ce rôle développe le cœur de métier de ces professionnels, l'expert de la fonction RH dispose des moyens suffisants pour accéder aux rôles directement liés aux consultants (avocat des salariés et agent de développement du capital humain) et aux rôles davantage tournés vers le fonctionnement et le développement du cabinet (partenaire stratégique et leader RH).

Mots clés : Fidélisation, départ volontaire, consultants en management, rôles RH, typologie d'Ulrich.

INTRODUCTION

La fidélisation des ressources humaines est une priorité managériale même en période de crise puisque celle-ci peut, paradoxalement, inciter les meilleurs à changer d'employeurs (Lee & Maurer, 1997; Boxall & Purcell, 2003; Holland, Sheehan & De Cieri, 2007). Attirer et retenir des talents est aussi reconnu comme un des facteurs intangibles qui contribuent au succès de l'entreprise (Boxall & Purcell, 2003; Beatty, Huselid & Schneier, 2003). L'analyse des départs volontaires prend dans ce contexte tout son sens en représentant "un trait d'union essentiel entre les stratégies d'entreprises et les stratégies individuelles" (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2009 : 232). Si de façon générale, le départ volontaire des salariés n'est pas toujours néfaste pour l'organisation, celui des consultants peut représenter une entrave majeure au succès des cabinets de conseil dans la mesure où leur connaissance, leur compétence et leur expertise représentent l'essence même de la production organisationnelle (Anand, Gardner & Morris, 2007). L'avantage concurrentiel des cabinets de conseil est aussi basé sur l'intensité des connaissances détenues par les consultants et la manière dont ces connaissances sont développées et capitalisées (Alvesson & Kärreman, 2007; Chang, 2010). En considérant la fidélisation des consultants comme un levier de performance pour les cabinets de conseil, la gestion de cette politique de Ressources Humaines place au cœur du débat le rôle ou les rôles des professionnels RH au sein de l'organisation. Bien souvent relayés au second plan, ces professionnels interviennent sur un éventail de missions dont le type et le contenu ont déjà été source de nombreuses recherches (Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Caldwell, 2007, 2008).

Les travaux réalisés autour de la question de la fidélisation s'intéressent avant tout à l'identification des antécédents du départ volontaire (Cotton & Tuttle, 1986 ; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Holtom et al., 2009) et des stratégies considérées comme efficaces pour la rétention de certains types de salariés, comme par exemple les travailleurs du savoir (Lee & Maurer, 1997; Horwitz, Heng & Quazi, 2003; Horwitz, Heng, Quazi, Nonkwelo, Roditi & van Eck, 2006). Parallèlement à cette progression académique, l'essor de l'économie de la connaissance a aussi favorisé la valorisation du rôle des professionnels RH dans l'entreprise. La recherche menée sur le sujet souligne cet avancement vers une plus grande légitimité voire une dimension stratégique de leur intervention (Lawler & Mohrman, 2003), même si elle est encore remise en cause par certains auteurs (Wright, 2008).

L'objectif de cet article consiste à apporter un nouvel éclairage sur la définition et la complexité des rôles des Directeurs des Ressources Humaines dans un contexte de

fidélisation. Notre attention s'est alors portée sur le secteur Conseil en Management français, véritable vivier de travailleurs du savoir (Bouchez, 2008): les consultants sont fortement concernés par des taux de départs volontaires élevés¹. Alors que les pratiques RH ou encore le soutien de la part des dirigeants sont reconnus comme des antécédents majeurs de la fidélisation du travailleur du savoir par de nombreux auteurs de la discipline (Kinnear & Sutherland, 2000; Horwitz et al., 2003), qu'en est-il du rôle des professionnels RH face au départ volontaire des consultants? Comment définir leur intervention dans la définition, l'application et la diffusion d'une politique de fidélisation des consultants? En réalisant une étude qualitative auprès des responsables des cabinets de Conseil en Management français, nous nous appuyons sur une grille de lecture actualisée des rôles des professionnels RH (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005b) afin d'aboutir à la proposition d'une typologie de leurs rôles dans ce contexte spécifique. Enfin, l'analyse des résultats nous permet de mettre en évidence la contribution de ces professionnels au succès d'une politique RH stratégique pour les cabinets de conseil mais aussi de relever les contraintes et limites de leur intervention.

I : Proposition d'une grille de lecture des rôles des professionnels RH dans la fidélisation des consultants

Si le rôle stratégique de certaines relations interpersonnelles ou plus généralement des ressources humaines est largement reconnu par la plupart des acteurs économiques et académiques, celui des professionnels RH a suscité et suscite toujours de nombreuses questions. En dépit de certaines évolutions, les professionnels RH restent dans beaucoup d'esprits encore les représentants d'une "semi-profession" parfois mise en avant en période de crise (Hodson & Sullivan, 2002 : 300; Wright, 2008). Quelles que soient les origines de cette marginalisation, la valorisation de cette profession est recherchée et attendue par certains auteurs attachés à la dimension éthique et sociale de leur intervention (Kochan, 2004) et par d'autres, convaincus de la valeur qu'ils peuvent apporter en devenant des partenaires stratégiques pour les managers présents dans l'organisation (Wright, 2008). Les travaux de Lawler et Boudreau (2009) rendent ainsi compte de la contribution attendue des

¹ Selon une étude récente de JL. Placet – France (2007), le taux de départ volontaire peut atteindre 20 % en période de croissance. Le taux de turnover structurel s'élève à 10 % selon une étude de Vision Prospective Conseil (France – 2008).

professionnels RH au sein de l'organisation et des multiples influences auxquels ces rôles sont soumis.

C'est dans cette dernière perspective que la proposition d'une typologie de rôles du professionnel RH d'Ulrich (1997) représente une grille de lecture intéressante. Postérieurement critiquée et révisée, cette typologie distingue les quatre rôles dans lesquels les professionnels RH doivent se projeter afin de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : représenter à la fois un "*partenaire stratégique*", un "*expert administratif*" mais aussi un "*champion des salariés*" et un "*agent du changement*" au sein de l'organisation. Par "*partenaire stratégique*", Ulrich (1997) signifie que les professionnels RH interviennent dans la mise en œuvre de la stratégie au sein de l'entreprise et veillent à l'alignement des pratiques RH avec la stratégie de l'entreprise. Le rôle d'"*expert administratif*" met en évidence la gestion efficace des tâches administratives mais aussi la création d'infrastructures adaptées pour le fonctionnement des processus RH. Ulrich définit le "*champion des salariés*" notamment par la relation qu'il établit avec les managers et les salariés afin de favoriser le développement de la contribution, de l'engagement et des compétences du salarié. Enfin, le professionnel RH prend le rôle d'"*agent du changement*" en intervenant en tant que facilitateur et designer du changement auprès des managers et des salariés.

L'étude empirique du "*Business Partnering model*" d'Ulrich a cependant montré quelques limites dont un déséquilibre entre les quatre rôles au détriment des rôles d'expert administratif et de champion des salariés (Caldwell, 2008). Indépendamment de ce modèle, de nombreux auteurs ont contribué à une meilleure définition de cette notion de "partenaire d'entreprise" qui met en évidence l'évolution du rôle des professionnels RH. Lawler (2005) par exemple, parle d'une distinction des produits offerts par les professionnels RH au sein des entreprises en différenciant les services administratifs, les services offerts en tant que partenaire d'entreprise et ceux offerts en tant que partenaire stratégique. Selon cet auteur, cette offre implique une vraie réflexion en termes d'organisation interne des professionnels RH qui fait souvent défaut et explique donc les difficultés à développer le rôle de partenaire stratégique.

Étant donné la diversité des approches et des modèles construits autour des rôles des professionnels RH (Storey, 1992; Spencer, 1995; Caldwell, 2003), nous proposons de retenir pour notre recherche une version récente et réadaptée du modèle fondateur d'Ulrich (1997). En effet, Ulrich et Brockbank (2005b) ont procédé à une redéfinition du modèle en distinguant cinq rôles majeurs des professionnels RH (Caldwell, 2008). Dans ce nouveau modèle, le rôle d'agent du changement est absorbé par celui du partenaire stratégique. Grâce à

sa proximité avec les managers, le partenaire stratégique va contribuer aux diagnostics d'entreprise, proposer des plans d'actions RH pour apporter des solutions adaptées, et ainsi aider à l'opérationnalisation de la vision et de la mission de l'entreprise. Ulrich et Brockbank (2005b) transforment aussi le rôle d'expert administratif en celui d'expert de la fonction RH. Il est désormais question de souligner les compétences, les connaissances et l'expertise de ces professionnels RH dans la résolution de problématiques liées aux pratiques RH (recrutement, promotion, transferts, reconnaissance, formation et développement), à l'organisation ou à la communication interne.

D'autre part, les auteurs scindent en deux le rôle de champion des salariés afin de rendre compte de leur intervention en tant qu'avocat des salariés et qu'agent de développement du capital humain. Les professionnels RH doivent donc assumer un rôle clé dans la gestion quotidienne des relations individuelles (écoute des demandes et des besoins individuels, souci de l'équité) et un rôle davantage tourné vers l'avenir des salariés en s'employant à leur formation et à leur développement personnel. Enfin, les auteurs ajoutent un rôle de "leadership" des RH qui chapeaute l'ensemble des autres responsabilités. Ceux-ci doivent donc être en mesure de diriger et d'évaluer leur fonction afin de pouvoir ensuite former d'autres dirigeants membres de l'organisation. Pour être effective, cette direction des RH doit établir clairement les objectifs à atteindre, communiquer en interne et en externe, gérer le changement et définir les résultats en termes de valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (Ulrich & Brockbank, 2005a).

Bien que la définition et la répartition des rôles soient propres à chaque organisation, il n'en reste pas moins que cette typologie offre une vision des rôles des professionnels RH d'aujourd'hui. Nous considérerons cette typologie comme un outil de référence pour notre étude. Dans un contexte où bien souvent encore, le département dédié à la gestion des RH est davantage perçu comme générateur de coûts plutôt que de valeur (Lawler, 2005), nous nous appuyerons sur les composantes du modèle d'Ulrich et Brockbank pour mieux comprendre la nature, la définition et la distribution des rôles des professionnels RH dans un contexte de fidélisation au sein des cabinets de conseil français. En effet, qu'en est-il de leur intervention au cœur de cette politique RH particulièrement stratégique pour des organisations dont la réussite repose essentiellement sur la qualité de ses hommes ?

II : Méthodologie

L'objectif de cette recherche consiste à définir les rôles des professionnels RH confrontés au problème des départs volontaires de salariés, détenteurs des compétences clés des cabinets de conseil. Cette question paraît d'autant plus intéressante que la fidélisation est reconnue comme un véritable enjeu pour la profession, confirmé par le syndicat patronal des cabinets de Conseil en Management français (SYNTEC Conseil en Management), qui la considère comme une préoccupation récurrente pour les acteurs du secteur. En effet, selon Jean-Luc Placet, Président de SYNTEC Conseil en Management, « *la fidélisation des talents - qui passe par un renforcement de l'attractivité du conseil - constitue un enjeu majeur pour les cabinets de conseil. Parmi les moyens mis en œuvre pour remédier à l'évasion des ressources, les sociétés de conseil doivent faire preuve d'innovation pour repérer et attirer les talents cachés* » (Communiqué SYNTEC Conseil en Management, Juin 2007). Même si la crise économique et financière actuelle a d'ores et déjà fortement réduit la tendance de départs des salariés, il s'agit d'un sujet qui mérite réflexion et anticipation afin de savoir faire face à des taux moyens annuels de départs pouvant dépasser les 20% en période de croissance (Communiqué SYNTEC Conseil en Management, Août 2007).

Au-delà du simple constat de ce défi de Gestion des Ressources Humaines, l'intérêt de la fidélisation des consultants pose la question des rôles que les professionnels RH doivent assumer au cours de ce processus. Beaucoup d'auteurs s'accordent à souligner l'importance d'attirer, motiver et fidéliser les travailleurs du savoir (Horwitz et al., 2003) mais qu'en est-il du rôle des professionnels RH à l'approche de ces défis ? Nous avons choisi de nous appuyer sur la typologie des rôles d'Ulrich et Brockbank (2005b) que nous considérons ici comme une actualisation de la vision holistique d'Ulrich (1997) afin de dégager les rôles et missions attribuées aux professionnels RH du secteur Conseil en Management dans un contexte de fidélisation.

II.1 : Protocole de recueil des données – définition de l'échantillon

L'objet même de ce travail a justifié la réalisation d'une analyse qualitative. En effet, le recours à cette méthode nous permet d'approcher la réalité des acteurs et de nous immerger dans le contexte dans lequel elle a été construite. C'est ainsi que parmi le panel de sources de données accessibles (Yin, 2003), nous avons choisi d'opérationnaliser cette recherche en réalisant des entretiens en face à face afin d'accéder aux faits, aux représentations et aux

interprétations sur des situations connues par les acteurs les plus concernés par le phénomène étudié (Wacheux, 1996).

Grâce au soutien du syndicat national des cabinets de conseil en management en France SYNTEC Conseil en Management, cette étude qualitative s'appuie sur la participation de 17 cabinets de Conseil en Management français. Conformément au type de recherche choisi, les critères de définition de l'échantillon sont assez larges afin de maximiser la diversité des contextes dans lesquels nous allons relever les informations (Patton, 2002). Le premier critère a trait à l'activité des cabinets : il limite notre échantillon aux cabinets de Conseil en Management et exclut entre autres les activités d'audit ou d'informatique. La problématique de la fidélisation des ressources humaines étant très différente d'une activité à l'autre, nous avons choisi de nous centrer sur la population qui la vit le plus intensément. Ainsi, dans cet échantillon, nous retrouvons des entreprises de tailles variées : 41.2% des cabinets comptent moins de 50 consultants, 35.3% entre 50 et 400 consultants, 11.75% entre 400 et 800 consultants et enfin, 11.75% des cabinets ont plus de 800 consultants.

Le second critère retenu lors de la définition de notre échantillon concerne la fonction des interviewés. Nous avons choisi d'interroger les professionnels RH mais aussi les principaux interlocuteurs qui traitent avec eux au sein de l'organisation. Ainsi, lorsque nous en avons eu l'opportunité, nous nous sommes adressés aux dirigeants de cabinets de conseil ainsi qu'à des managers d'équipe. Les individus occupant ces fonctions managériales représentent des sources d'information importantes et sont capables d'apporter un approfondissement à notre recherche de façon cohérente et censée (Grbich, 1999; Patton, 2002). La cohérence et l'état de saturation des données récoltées définissent le nombre de participants requis dans cet échantillon. À ce sujet, le nombre de participants aux recherches qualitatives est généralement limité. Au cours de notre étude, nous avons ainsi pu réaliser 21 entretiens semi-structurés auprès de dirigeants, responsables de ressources humaines et managers d'équipes au sein de ces 17 cabinets. Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques de cet échantillon:

Insérer Tableau 1 ici

La plupart des entretiens ont été réalisés en face à face, au sein des cabinets concernés. Ces entretiens représentent des échanges "chercheur- répondant" d'une heure et demie en moyenne. L'élaboration d'un rapport des attitudes et des comportements perçus lors des

rencontres ainsi que l'enregistrement de la totalité des entretiens, et leur transcription intégrale, ont contribué à une meilleure restitution de la richesse des échanges.

II.2 : Traitement et analyse des données

Parmi les techniques de traitement des données qualitatives existantes, nous avons soumis l'ensemble de nos données recueillies à une analyse de contenu thématique manuelle dans un premier temps, complétée par une analyse assistée par le logiciel NVivo 8 dans un second temps. Cet outil d'analyse informatique a facilité la catégorisation du discours grâce au codage des entretiens réalisés. En effet, dans le respect des critères de catégorisation de Bardin (2003), nous avons procédé à la création et à l'organisation de thèmes et de sous-thèmes ici appelés "nœuds parents" (*tree nodes*), "nœuds enfants" (*child nodes*) et "nœuds libres" (*free nodes*). En effet, grâce au découpage des verbatims, nous avons réalisé une "décontextualisation" puis à une "recontextualisation" du corpus (Tesch, 1990) : le rapprochement thématique des verbatims issus des propos des différents membres de l'échantillon a progressivement construit l'arborescence de notre support d'analyse.

Enfin, les principaux thèmes et sous-thèmes que nous avons définis grâce au regroupement de codes descriptifs (Miles & Huberman, 2003) ont été organisés selon la grille d'analyse que nous avons choisie. En effet, comme le présente le Tableau 2, les codes de Niveau 1 (ou "nœuds parents") préalablement définis ont été répartis de manière déductive selon les cinq rôles des professionnels des RH proposé par notre modèle de référence (Ulrich & Brockbank, 2005b).

Pour leur part, les codes de Niveau 2 et 3 sont des sous-thèmes ("nœuds enfants") relatifs à chacun des rôles identifiés. Les premiers correspondent aux principales missions relevées pour chacun des rôles assumés par le professionnel RH alors que les seconds représentent une nouvelle déclinaison en actions de chacune de ces missions. Même si le modèle d'Ulrich et Brockbank (2005b) détaillent certaines missions liées aux rôles, nous avons souhaité laisser la priorité au terrain de notre étude: la démarche inductive a guidé la définition de l'ensemble de ces sous-thèmes.

La plupart des codes ont été relevés de façon spontanée comme le recommandent certains auteurs (Pettigrew, 1977; Eiseinhardt, 1989). L'intérêt consiste à considérer l'ensemble des propos des interviewés et à ne pas limiter la recherche aux thèmes qui pourraient être préalablement définis. En effet, la description de l'environnement interne et externe dans

lesquels évolue le cabinet, les éléments de définition du processus de fidélisation élargissent notre vision et améliorent notre compréhension du contexte dans lequel notre sujet est traité. Ces éléments seront ainsi intégrés à notre restitution et à notre analyse des résultats.

Enfin, même si le traitement assisté par le logiciel NVivo 8 facilite la compilation et l'organisation des données, le chercheur reste maître de l'analyse et doit ainsi faire preuve de rigueur dans l'ensemble du processus de recherche, de la collecte des données à l'analyse des résultats. Afin de répondre à ce besoin implicite, nous avons considéré les principaux critères de saturation, de récurrence, de confirmation des données et de crédibilité et transférabilité des résultats (Leininger, 1994; Lincoln & Guba, 1986). Notons d'ailleurs que l'ambition de la recherche qualitative ne vise pas la généralisation des résultats mais plutôt une compréhension approfondie d'un phénomène, fondée sur les propos d'individus concernés par le thème de recherche, au sein d'un groupe spécifique.

En résumé, l'analyse des verbatims à travers la grille de lecture choisie implique une combinaison d'approche déductive et inductive qui vise la mise en évidence des spécificités du secteur Conseil en Management français dans un cadre préalablement défini.

Insérer Tableau 2 ici

III : Les rôles des professionnels RH dans la fidélisation des consultants du secteur Conseil en Management français

En guise d'introduction à cette analyse, il convient de souligner l'intérêt massif des membres de cet échantillon à la gestion des départs volontaires des consultants. Pour les dirigeants rencontrés, la fidélisation des meilleurs consultants est perçue comme l'un des grands enjeux que les cabinets de conseil ont du relever au cours des cinq dernières années.

"La fidélisation, c'est quand même un souci permanent des cabinets. Le thème de l'employabilité et le thème du turnover sont des thèmes qui sont abordés de manière récurrente au SYNTEC Conseil en Management, et il y a une vraie

difficulté de fond de la profession sur le sujet." (DRH d'un cabinet de 50 à 100 consultants)

L'analyse des entretiens réalisés révèle que les interviewés abordent les cinq rôles des professionnels RH présentés dans la grille de lecture que nous avons choisie. Toutefois, nous notons que ces catégories ne sont pas définies par les mêmes actions que celles décrites par les auteurs (Ulrich & Brockbank, 2005b). Aussi, nous proposons d'organiser la présentation des résultats de cette recherche autour de deux axes principaux : tout d'abord, la définition des cinq rôles des professionnels RH dans un processus de fidélisation, issus de la grille de lecture puis, la mise en évidence des rôles et des missions présentés comme essentiels à la fidélisation des travailleurs du savoir.

III.1 : Définition des rôles des professionnels RH dans la fidélisation des consultants

Avant de procéder à l'analyse du contenu et des missions liés à chaque rôle, nous proposons une restitution de la typologie revisitée par les propos de nos répondants. Rappelons que les cinq rôles de référence identifiés sont celui de partenaire stratégique, d'expert de la fonction RH, d'agent de développement du capital humain, d'avocat des salariés et enfin celui de leader RH.

Dans le cas présent, par souci de clarté, nous avons tenu à formuler les déclinaisons de chacun des rôles sous une approche généraliste (Tableau 2- "Catégorie Niveau 2"), lesquels sont issus du sens défini par les interviewés sous l'angle de la fidélisation (Tableau 2- "Signification des codes dans le processus de fidélisation").

Selon nos répondants, les professionnels RH assument un rôle de partenaire stratégique dans le sens où ils participent aussi bien en amont qu'en aval aux décisions managériales liées à la fidélisation des ressources humaines. En effet, les répondants expliquent particulièrement l'intervention des partenaires RH dans la réalisation du diagnostic du besoin de fidélisation mais aussi leur contribution aux résultats organisationnels et la mise en place de politiques et pratiques RH, de plan d'actions alignés avec la stratégie globale du cabinet. Enfin, le caractère stratégique soulevé par les répondants s'appuie aussi sur l'ouverture des professionnels RH et leur compréhension de l'environnement externe nécessaires à leur implication en tant qu'agents du changement. Les professionnels RH sont alors en mesure d'adapter les pratiques

de fidélisation selon les contraintes internes et externes au cabinet et d'être force de propositions auprès de la direction générale du cabinet.

Dans une perspective de fidélisation des consultants, le rôle d'expert encourage les professionnels des RH à s'impliquer dans leurs activités traditionnelles (pratiques RH administratives) et à dynamiser leur intervention en apportant de nouvelles perspectives aux consultants par le biais de propositions de pratiques RH innovantes et adaptées à leurs attentes. Qu'il s'agisse de pratiques RH administratives ou non, l'expert de la fonction RH tente d'identifier les défaillances du système proposé afin de renforcer ou de créer une nouvelle réponse aux attentes des consultants. Enfin, l'expert de la fonction RH s'attache non seulement à la mise en place de pratiques RH adaptées mais cherche aussi à diffuser sa connaissance auprès des autres équipes managériales en interne afin d'étendre au mieux l'efficacité de cette politique de fidélisation.

Alors que diverses pratiques RH contribuent à la fidélisation du consultant, la formation et le développement personnel représentent une véritable priorité RH souvent valorisée par le biais de plans de formation spécifiques aux besoins exprimés. En effet, le rôle des responsables RH consiste aussi à considérer la spécificité de ces travailleurs du savoir qui fait du développement des compétences (mentorat, formations individuelles) une garantie de leur performance au sein du cabinet et sur le marché du travail.

Le rôle d'avocat des salariés se retrouve facilement dans les discours des interviewés par l'attention que les professionnels RH portent à la qualité de vie des consultants dans le cabinet et au sein de leurs équipes. La fidélisation des consultants impose un véritable souci de proximité, d'écoute et de réponses aux besoins qui peuvent instaurer une relation de confiance entre les consultants et les professionnels RH, représentants du cabinet. Au-delà de cette relation de confiance, les interviewés insistent sur la qualité des conditions de travail que les responsables RH peuvent s'attacher à rendre meilleure (veille à l'équité entre collègues, à la qualité des relations).

Enfin, le rôle de leader RH est défini dans cette étude par des actions menées aussi bien à l'égard du cabinet que des principaux dirigeants présents en interne. Les professionnels RH sont dès lors investis de la représentation d'une éthique, de la transmission de valeurs aux consultants. Ce sont des actions que nous pouvons qualifier de stratégiques puisque selon les répondants, le partage des mêmes valeurs et la reconnaissance d'une éthique en interne favorisent l'attachement du consultant à son cabinet. Au delà de cette responsabilité à l'égard du cabinet, le leader RH se rapproche de l'ensemble des équipes managériales afin de partager avec eux les objectifs et plans d'actions décidés au niveau organisationnel.

En synthèse, le fait de distinguer clairement les cinq rôles assumés par les professionnels RH ne doit pas masquer pour autant la possibilité de relations existantes entre ces rôles. Par exemple, les professionnels RH particulièrement soucieux du développement des compétences du consultant le sont d'autant plus qu'ils sont conscients du métier et du secteur dans lesquels le consultant évolue. Le rôle de partenaire stratégique et d'agent de développement du capital humain sont ici intimement liés. L'objectif de l'utilisation d'une typologie n'est donc pas de cloisonner les professionnels RH dans des rôles isolés les uns des autres mais plutôt d'en faire ressortir les principales caractéristiques liées au contexte de notre étude. Ainsi, la prochaine partie sera consacrée à l'analyse du contenu et de l'importance attribués à chacun de ces rôles selon les participants à notre recherche.

III.2 : Analyse des arguments présentés pour chacun des rôles

La typologie des rôles des professionnels RH ne présume pas que ces acteurs vont s'investir avec une même intensité dans chacun des cinq rôles (Ulrich & Brockbank, 2005a). D'autre part, les résultats d'études empiriques ont déjà soulevé la variation des résultats selon les contextes et les populations analysées. Suite à la définition des rôles des professionnels RH dans le secteur Conseil en Management français, nous proposons désormais d'analyser de façon plus précise l'intérêt accordé par les membres de notre échantillon à chacun de ces rôles dans une dynamique de fidélisation des consultants. Nous reprendrons et insisterons ici sur les principales missions qui lui incombent (Tableau 2- codes de catégorie Niveau 2 marquée *).

 Insérer Tableau 3 ici

Le rôle de partenaire stratégique représente le rôle le plus fréquemment évoqué (27,8% des arguments codés) par les répondants. Il semblerait que les professionnels RH représentent un interlocuteur clé au sein du cabinet de conseil puisqu'il est en mesure d'établir un diagnostic RH complet et ainsi, de rendre compte de la réalité interne et externe justifiant la mise en pratique d'une politique de fidélisation. Les professionnels RH apportent une vision spécifique à leur domaine de compétence adaptée à l'environnement organisationnel.

"Le côté stratégique des RH, c'est que la DRH ou la direction des ressources humaines soient capables de comprendre le marché sur lesquels elle évolue – le monde du conseil, ses évolutions, ses enjeux, ses réglementations, ses

dérèglementations donc comprendre son environnement extérieur, (...) d'avoir une vision globale du marché sur lequel elle évolue." (DRH d'un cabinet de 100 à 200 consultants).

Qu'il s'agisse des facteurs clés de succès ou des défis à relever au niveau organisationnel, des spécificités liées au secteur d'activité ou encore aux grades, aux âges ou aux genres, le professionnel RH détient les informations nécessaires à l'analyse du besoin stratégique de fidélisation et ainsi à l'élaboration de recommandations pour la construction de plans d'action.

"Il y a une période charnière qu'on a bien identifiée, c'est le passage des 2-3 ans. En fait, pour des juniors qu'on recrute, pour des gens plus expérimentés, le défi c'est de les garder au delà de trois ans. Il y a énormément de départs entre la deuxième et la troisième année." (DRH d'un cabinet de 800 à 900 consultants).

D'autre part, les professionnels RH sont selon nos répondants, des partenaires stratégiques de l'organisation dont l'intervention contribue au succès du cabinet. Leurs actions menées pour fidéliser les consultants permettent avant tout, de pallier les nombreux désagréments liés à un nombre de départs volontaires élevé. C'est notamment en œuvrant pour la capitalisation des connaissances et des compétences et la relève des seniors que les responsables RH se joignent au développement et à la pérennité du cabinet.

"Un cabinet de taille moyenne comme nous a intérêt à fidéliser les consultants parce qu'il investit dessus et parce qu'encore une fois, c'est notre fond de commerce. La connaissance, elle est dans la tête des consultants, on peut écrire des choses mais enfin, les savoir-faire sont dans l'expérience des gens." (DRH d'un cabinet de moins de 50 consultants).

Les interviews réalisées auprès des dirigeants nous ont permis d'appréhender leur propre vision au sujet des motifs de départ ou de maintien du consultant dans le cabinet de conseil. Les répondants s'appuient fortement sur ces motivations pour justifier les trois rôles suivants: avocat des salariés, agent de développement des compétences et expert de la fonction RH. Ainsi, au-delà des facteurs indépendants du cabinet (tels que les choix de vie personnels des consultants ou le fait de considérer une expérience dans le conseil comme un tremplin de carrière), les principaux facteurs de départ liés à la responsabilité du cabinet mettent l'accent sur les attentes insatisfaites des consultants. Les participants soulignent ainsi l'importance à accorder à l'écoute et à la réponse de leurs besoins, à la qualité des relations interpersonnelles

en interne, et ainsi, à la proximité nécessaire à leur bien-être dans le cabinet. Les motifs de départs liés à la responsabilité du cabinet évoquent le plus souvent un manque d'écoute et de considération des attentes et du rythme de vie des consultants. Les interviewés voient dans cette faille l'opportunité de rappeler ce rôle d'avocat toujours plus protecteur des consultants. Le rôle d'avocat des salariés (20,7%) prend ainsi tout son sens au moment de la fidélisation de ces consultants soumis à des conditions de travail particulièrement exigeantes. En effet, derrière ces grandes lignes d'actions et d'attention soulevées qui pourraient s'appliquer à tous types de salariés se trament certaines notions essentielles à la satisfaction et à la motivation du consultant. Les conditions de vie professionnelle, d'ambiance au travail ou encore le concept d'équilibre vie privée- vie professionnelle sont particulièrement récurrents dans les propos des interviewés. On retrouve effectivement l'intention d'apporter une attention particulière aux consultants en retour de leur investissement, de leur performance. Il est important qu'ils perçoivent cette relation employeur-employé comme une relation de valeur réciproque.

"Je pense qu'il faut être attentif aux gens qui en ont ras-le-bol de la mobilité et qu'on a trop fait bouger. Moi, je vois, il y en a qui nous ont quitté parce qu'on avait promis que la mission s'arrêterait ou qu'ils seraient remplacés et on ne l'a pas fait." (DRH d'un cabinet de 200 à 300 consultants).

"L'idée qu'on leur propose, c'est de dire : J'ai donné quinze ans de ma vie professionnelle à un cabinet, je peux quand même espérer d'avoir des parts et de devenir associé, c'est ça le partnership." (DRH d'un autre cabinet de moins de 50 consultants).

Ce souci de réponse aux besoins et de proximité rejoint une autre dimension souvent présentée comme essentielle dans l'intérêt du consultant: sa formation et son développement au sein du cabinet. Les professionnels RH doivent non seulement créer des outils de suivi adaptés aux besoins exprimés mais aussi veiller au développement continu de ces individus en proposant des programmes de formation assurant leur employabilité. Le rôle d'agent de développement du capital humain (16,4% des arguments codés) montre effectivement toute son importance lors de la fidélisation des consultants dans la mesure où il s'agit d'une attente individuelle forte leur assurant l'évolution et l'employabilité auxquelles ils aspirent en intégrant le cabinet et parfois même, le métier de consultant.

"Les raisons de départ que vous estimez mauvaises ou dommage sont liées à votre capacité managériale, parce que vous n'avez pas su développer ces gens, vous n'avez pas su leur donner une progression ou un peu d'horizon, donc ça, c'est une

mauvaise raison, vous ne pouvez vous en prendre qu'à vous." (Manager d'un cabinet de moins de 50 consultants).

Ainsi, les professionnels RH conscients de leur rôle dans le développement des compétences et du sentiment de proximité nécessaires aux consultants, doivent mettre en place des pratiques RH souvent qualifiées de "traditionnelles" mais qui restent fondamentales pour les inciter à rester. La fidélisation des ressources requiert l'implication de ces véritables experts de la fonction RH (15,7% des arguments codés) dans l'identification, la définition, la mise en place ou le renforcement des pratiques RH liées à leur souhait de quitter ou de rester dans le cabinet.

"La meilleure façon de les garder, c'est d'avoir une rétribution qui soit compétitive par rapport à l'extérieur, mais il n'y a pas que ça (...) Il y a aussi la façon dont on les traite évidemment... donc la reconnaissance, le fait de les reconnaître comme des agents acteurs." (DRH d'un cabinet de moins de 50 consultants)

En effet, nous avons pu relever à plusieurs reprises cette idée selon laquelle la rémunération est par exemple une pratique RH dont l'impact semble être aujourd'hui relativisé par certaines situations de départ.

De nombreux répondants souhaitent alors relever l'intérêt de se tourner vers le développement de pratiques additionnelles et complémentaires à celles-ci. En effet, l'expert de la fonction RH a aussi pour mission d'impliquer le consultant dans des projets qui l'aident à trouver sa place au sein du cabinet, de son équipe de travail et qui l'incitent à s'investir dans le cabinet. En effet, les interviewés n'hésitent pas à évoquer de nouvelles opportunités créées et proposées aux meilleurs d'entre eux telles qu'une évolution en interne plus rapide, la participation au capital du cabinet ou encore l'affectation sur des missions de plus grande envergure.

"On revoit nos process tous les ans. Tous les ans on essaye d'innover, d'apporter quelque chose en plus parce que ce n'est jamais suffisant [pour les fidéliser]." (DRH d'un cabinet de moins de 50 consultants).

Enfin, le rôle de leader RH revient fortement dans le discours de nos répondants (19,4% des arguments codés). Contrairement aux déclinaisons faites dans le modèle d'Ulrich et

Brockbank (2005b), on découvre dans ces discours une forte concentration des missions qui lui sont confiées. En période de fidélisation, le rôle de leader RH consiste avant tout à représenter et communiquer sur les valeurs qu'ils souhaitent transmettre au sein du cabinet. Les répondants associent à cette idée le devoir de tenir leurs engagements pris lors d'entretiens ou de discussions formelles avec les consultants et d'assurer l'équité de traitement entre les consultants. Les professionnels RH s'appuient alors sur les managers et autres dirigeants de l'organisation afin de créer l'écho nécessaire au succès de la politique RH au sein de la structure. Ces managers (responsables de mission, d'équipe) contrairement aux professionnels RH, s'adressent quotidiennement aux consultants et assurent un véritable relai d'information et d'encadrement en termes de pratiques RH mobilisées dans le cadre de la fidélisation.

"Mais la clé de la chose, c'est vraiment ces valeurs qu'on a envie de faire vivre, de transmettre, etc., et c'est le fait de les faire vivre à tous les niveaux de la hiérarchie. C'est-à-dire aussi bien au niveau de la direction qu'au niveau des chefs de projets, qu'au niveau des consultants seniors... c'est-à-dire que quelque soit la personne avec laquelle vous ayez en face, vous retrouviez sous une forme ou sous une autre ces mêmes valeurs." (DRH d'un cabinet de 50 à 100 consultants)

Le codage des propos recueillis nous a ainsi permis de souligner l'intérêt porté à chacun des cinq rôles et d'en comprendre le sens donné par les membres de notre échantillon, DRH ou manager de cabinets de conseil en France. Grâce à ce travail d'analyse des données qualitatives, nous proposons une représentation plus visuelle de l'importance accordée à chacun des rôles dans une dynamique de fidélisation des consultants. La Figure 1 permet de visualiser l'existence de ces rôles et de plus, de rendre compte de l'importance de chacun d'entre eux selon le pourcentage d'arguments codés. Il est alors intéressant de souligner une répartition qui ne reflète pas de déséquilibre majeur dans la répartition de ces arguments.

Insérer Figure 1 ici

III.3 : Focus sur les nuances apportées par les managers interviewés

Alors que les résultats reportés ci-dessus reflètent la vision des professionnels RH dans notre échantillon, il est nécessaire de relever quelques nuances portées par des managers au sein des cabinets sollicités. En effet, ceux-ci apportent quelques éléments additionnels qui rendent compte d'une vision complémentaire à la précédente. Dans la mesure où nous cherchons à comprendre le rôle des professionnels RH dans les cabinets de conseil dans un contexte de fidélisation, nous souhaitons apporter ces quelques précisions relatives aux différentes perspectives entre les DRH et les managers de cabinets.

Deux grandes tendances sont clairement mises en évidence dans les propos de ces interviewés. Tout d'abord, sachant que les DRH reconnaissent leur manque d'emprise à ce sujet, les managers parlent d'une nette démarcation entre le travail opérationnel sur le terrain et le travail de gestion organisé dans le cabinet de conseil. En effet, les propos des managers soulignent la spécificité du métier de consultant par l'importance du temps passé auprès du client et donc en dehors du contexte organisationnel.

De cette spécificité naissent certaines considérations propres au rôle des professionnels RH et notamment dans le cadre d'une politique de fidélisation. Tout d'abord, cette configuration du travail influence et réduit fortement la proximité établie entre les professionnels RH et les consultants et remet ainsi en cause la possibilité d'une bonne exécution de leur rôle d'avocat des salariés. La responsabilité de la diffusion de la politique RH semble ainsi confiée à d'autres intervenants qui ont la possibilité de l'appliquer au quotidien:

"Je prends l'exemple d'un consultant avec qui je vis depuis pas mal de temps, et le mot « je vis avec » est intéressant à noter, c'est-à-dire que j'ai passé beaucoup plus de temps avec lui qu'avec mon épouse ou mes enfants, etc. Cette personne-là va aller au bureau de Paris peut-être deux fois par an. Donc il aura peut-être l'occasion de voir notre DRH. On va rajouter des discussions ici et là, quatre fois par an. Il va pouvoir discuter avec elle environ 45 minutes à 1h15 par an. Avec moi par exemple, il va passer des jours, ce sera des sommes de jours et de jours, etc. " (Manager d'un cabinet de moins de 50 consultants)

S'ils remettent en cause la possibilité d'une bonne exécution de ce rôle d'"avocat des salariés", les propos récoltés confirment l'importance de celui de "leader RH" dans le sens où c'est en diffusant la politique RH auprès des entités les plus proches des consultants que la politique RH pourra être entendue par les consultants.

D'autre part, les managers considèrent et valorisent le rôle des professionnels RH en amont du fonctionnement opérationnel, davantage tourné vers la vie organisationnelle et individuelle à long terme. Ainsi l'intérêt porté au rôle de partenaire stratégique des professionnels RH est perçu comme une reformulation de la politique organisationnelle assurant la continuité nécessaire jusqu'à l'opérationnalisation.

"L'important, c'est déjà avoir les capacités de l'avoir écrite [la politique de fidélisation], comprise et validée entre les dirigeants et les différentes fonctions qui dirigent l'entreprise, pour moi, être capable de sortir ne serait-ce qu'une phrase ou quelques mots, qui clarifient ça et sur lequel il y a un alignement."
(Manager d'un cabinet de moins de 50 consultants)

Enfin, la primauté du rôle d'"expert de la fonction RH" est confirmée par la plupart d'entre eux dans la mesure où l'image des professionnels RH est essentiellement liée à la réalisation de tâches administratives et la mise en place de pratiques RH adaptées aux besoins organisationnels et aux retours faits par les managers de proximité, quand ils existent.

"Les pratiques comme les programmes de formation, ça vient des opérations qui déterminent et qui valident qu'effectivement il y a bien un besoin dans ce cadre-là. Après on va donner ça à X [DRH du cabinet] ou à quelqu'un d'autre au niveau RH et ils vont chercher le type de formation qui permettrait de répondre aux besoins qu'on a." (Manager d'un cabinet de moins de 50 consultants)

Pour les répondants, il est d'ailleurs intéressant de comprendre que le rôle d'"agent de développement du capital humain" des professionnels RH est très souvent associé à celui d'"expert de la fonction RH": la proposition de formation et le souci du développement des compétences des collaborateurs représentent pour eux, un des points d'expertise de la fonction RH.

IV: Discussion

La recherche consacrée à l'analyse des rôles des professionnels RH a permis d'en percevoir les axes fondamentaux consacrés par des typologies de référence tout en laissant la porte ouverte aux adaptations spécifiques aux contextes étudiés. L'analyse menée ici dans un

secteur spécifique et dans une dynamique particulière nous motive à saisir cette opportunité et à proposer une typologie des rôles des professionnels RH dans un contexte de fidélisation au sein du secteur Conseil en Management français. Notre proposition (Figure 2) se fonde d'une part sur les résultats chiffrés (pourcentages d'arguments codés) de notre analyse de contenu centrée sur les rôles mais aussi sur l'importance des missions attachées à ces rôles en période de fidélisation. Elle s'appuie d'autre part sur le véritable apport de la recherche qualitative : le ressenti perçu lors des rencontres avec les participants. En effet, les formes d'expression et les attitudes de ces répondants au cours de discussions dépassant le cadre de ces enregistrements ont complété notre vision en donnant la tonalité du codage thématique réalisé.

La richesse des interviews réalisées nous permet de retrouver deux grands axes bien connus dans la revue de littérature (Ulrich, 1997) : la temporalité (Long terme/ Quotidien) et l'objet de référence (Organisation/ Individu) qui sont repris dans notre proposition ci-dessous.

Insérer Figure 2 ici

Les propos des répondants ont effectivement mis en lumière l'ambition du partenaire stratégique orientée vers un succès organisationnel durable. Son intervention consiste concrètement à contribuer à la performance du cabinet en apportant les arguments RH de la fidélisation issus d'un regard interne et externe et à décliner la fidélisation décidée au niveau de la stratégie globale en pratiques et politiques RH adaptées. La notion de pérennité évoquée à plusieurs reprises insiste sur la dimension long-termiste de ce rôle et justifie sa position dans notre typologie.

Le rôle d'avocat des salariés vient pour sa part, trouver sa place dans le quotidien des consultants. Les professionnels RH s'assurent de leur bien-être et des conditions de vie qui lui sont offertes dans le cabinet. Etant donné que la relation de proximité géographique entre professionnels RH et consultants est limitée (déplacements en missions fréquents), les professionnels RH veillent à la qualité de ses autres relations vécues jour après jour et à se présenter comme un interlocuteur à l'écoute de ses besoins. Les professionnels RH cherchent à anticiper les difficultés rencontrées au quotidien par les consultants et à détecter les éventuelles sources de motivation de départ.

Les résultats de cette recherche rejoignent la définition donnée du rôle de développement du capital humain. Les professionnels RH s'investissent dans l'avenir de leurs ressources grâce au développement permanent de leurs connaissances et de leur compétences afin de mieux

répondre à leurs attentes et ainsi, anticiper les motifs de départ liés à un déficit de formation ou de développement personnel au sein du cabinet de conseil. Soucieux des individus et du besoin de contribuer à leur potentiel de développement, les professionnels RH trouvent dans les compétences et l'employabilité du consultant une voie de fidélisation importante.

Le rôle de leader RH permet aux professionnels RH d'étendre leurs politiques et pratiques de fidélisation au sein du cabinet et d'assurer un suivi quotidien grâce à l'implication des managers. Ce dernier point est fréquemment évoqué par les répondants du fait du peu de présence des consultants dans le cabinet et le temps passé en mission chez le client. Notons que dans notre cas précis, les professionnels RH se trouvent aussi régulièrement en position de recevoir des propositions de la part de managers qui représentent de véritables relais d'information sur la vie du consultant au sein du cabinet.

Ainsi, les propos des répondants nous portent à repenser la position centrale de ce cinquième rôle ajouté par les auteurs. Dans la typologie d'Ulrich et Brockbank (2005b), il est défini comme un rôle qui supervise les quatre autres dans la mesure où il facilite leur réalisation. Même si le rôle de leader reste particulièrement fort dans les propos recueillis, il est important de relever que la grande majorité des arguments qui le représentent sont liés à cette collaboration des professionnels RH avec d'autres fonctions. L'ensemble des autres missions qui lui sont confiées en période de fidélisation (Tableau 2) sont orientées vers le cabinet et l'équipe managériale afin d'assurer la progression de la politique RH au quotidien.

Sans pour autant contredire les considérations des auteurs, nos résultats semblent davantage porter notre attention sur le rôle d'expert de la fonction RH comme rôle pivot à l'égard des autres rôles. En effet, au-delà du fait que ce rôle développe le cœur de métier de ces professionnels, l'expert de la fonction RH dispose des moyens suffisants pour accéder aux rôles directement liés aux consultants (avocat des salariés et agent de développement du capital humain) et aux rôles davantage tournés vers le fonctionnement et le développement du cabinet (partenaire stratégique et leader RH). Grâce à leur implication dans la création et dans le suivi des pratiques RH administratives (entretiens annuel, suivi du plan de formation) ou innovantes (entretien de départ, projets d'entreprise), les professionnels RH reçoivent et exploitent les informations reçues de la part des consultants, essentielles à leur fidélisation. Ces missions lui offrent alors la possibilité de comprendre l'importance et la déclinaison de chacun de ces rôles. Aussi, le partage de connaissance en tant qu'expert s'oriente aussi bien vers l'équipe dirigeante du cabinet que vers les managers d'équipe. En ce sens, ce partage permet de développer un rôle central de communication avec les différents interlocuteurs du cabinet, d'obtenir aux informations auxquelles il n'a pas directement accès et de mettre à profit

son expertise pour une meilleure réponse aux exigences personnelles et organisationnelles. Ainsi, sans cantonner ce rôle à la mission trop restrictive d'administration du personnel, c'est davantage en tant qu'expert de la fonction RH que les professionnels RH soucieux de la fidélisation des consultants pourront déployer au mieux leur contribution au sein de l'organisation (Reale et Dufour, 2009).

CONCLUSION

Comme le soulignent Thévenet et ses collègues (2009), l'histoire de la fonction RH nous apprend que même si l'étude des dénominations des rôles est intéressante, nous devons avant tout rester prudents en nous intéressant au contenu actuel de la fonction et donc des rôles de ces professionnels.

Cette recherche s'est construite dans l'ambition d'améliorer la compréhension du contenu et de l'importance des rôles investis par les professionnels RH dans une dynamique de fidélisation des consultants. La typologie des rôles que nous présentons ici revisite les typologies établies depuis une dizaine d'années (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005b). Construite sur la base d'une analyse qualitative à codage ouvert, elle apporte une vision réaliste de la situation des professionnels RH dont la contribution stratégique semble soumise à d'autres parties prenantes de l'entreprise. L'importance significative accordée aux relations avec l'équipe dirigeante du cabinet ou les managers des équipes de travail souligne aussi bien le rôle central de ces professionnels dans la vie de l'organisation que les limites de leur champ d'actions. En effet, les considérations des répondants autres que les professionnels RH modèrent fortement l'importance de certains rôles tels que ceux qui sont en lien direct avec les collaborateurs. Contrairement aux modèles de référence et à de nombreuses contributions dédiées à l'analyse du rôle des professionnels RH, cette analyse rappelle et insiste sur la valeur du cœur de métier de ces professionnels ("Expert de la fonction RH") qui pour la politique RH considérée, surpasse encore celle des nouveaux rôles dans lesquels les professionnels RH tendent à se développer.

Par ailleurs, cette recherche présente quelques limites liées au contexte dans lequel elle a été réalisée. Les entretiens ont été réalisés dans une période de crise économique particulièrement violente pour le secteur Conseil en Management. La problématique de la fidélisation étant une problématique récurrente pour les acteurs présents dans notre échantillon, la plupart ont abordé l'entretien en se positionnant dans le contexte d'avant-crise. Cette limite pourrait toutefois justifier certains nouveaux travaux à réaliser en période de

croissance et donc en situation de taux de départs élevés. De plus, notons que l'investissement de certains professionnels RH auprès des consultants peut aller au-delà des rôles exposés ici dans notre typologie. En effet, nous avons pu relever quelques exemples tels qu'une volonté de maintien du lien affectif entre le DRH et le consultant après le départ volontaire du consultant.

Enfin, alors que les résultats présentés mettent en lumière les responsabilités attribuées aux DRH afin d'inciter les consultants à rester, le comportement de départ peut résulter de choix totalement indépendants de la sphère organisationnelle. Les professionnels RH s'attachent à développer une plus grande proximité afin de faciliter l'anticipation de ces départs mais doivent aussi faire face à certaines situations imprévisibles. En effet, comme le relève le modèle de Lee et Mitchell (1994), le départ n'est pas toujours issu d'une accumulation d'insatisfactions puisqu'il peut aussi provenir d'un comportement impulsif du salarié. Il semblerait que les conditions de vie du consultant soient propices à l'avènement de ce type de décisions et de comportements. De même, des comportements inverses comme le retour d'ex-consultants peuvent exister. La complexité de ces situations renouvelle l'intérêt de poursuivre l'analyse des motivations du départ des travailleurs du savoir qui repose notamment, sur une meilleure compréhension du rôle de l'ensemble des parties prenantes dans leur implication et leur fidélisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson M., et Kärreman D., "Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm", *Organization Science*, 18(4): 711-723, 2007.
- Anand N., Gardner H. K., et Morris T., "Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms", *Academy of Management Journal*, 50(2): 406-428, 2007.
- Beatty R.W., Huselid M.A., et Schneier C.E., "Scoring on the balanced scorecard", *Organizational Dynamics*, 32: 107-121, 2003.
- Bardin L. (2003), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- Barney J.B., et Wright P.M., "On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, 37(1): 31-46, 1998.
- Bouchez J. P. (2008), *Le management invisible - Autour des travailleurs du savoir*, Paris, Vuibert.
- Boxall P., et Purcell J. (2003), *Strategy and human resource management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bryant M., et Higgins V., "Self-confessed troublemakers: An interactionist view of deviance during organizational change", *Human Relations*, 20(10): 1-35, 2009.
- Caldwell R., (2007) *HR Business Partnering: Emerging Models, Future Challenges*, London: Birkbeck.
- Caldwell R., "HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness", *Human Resource Management Journal*, 18: 275-294, 2008.
- Chang C.L., "The study of the turnover of MIS professionals- The gap between Taiwanese and US societies", *International Journal of Information Management*, DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2009.11.002, 2010.
- Cotton J., et Tuttle J.M., "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *Academy of Management Review*, 11: 55-70, 1986.
- Dess G.G., et Shaw J.D., "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance", *Academy of Management Review*, 26: 446-456, 2001.
- Eisenhardt K., "Building theories from case study", *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550, 1989.
- Felps W., Mitchell T.R., Hekman D.R., Lee T.W., Holtom B.C., et Harman W.S., "Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting", *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561, 2009.

- Grbich C. (1999), *Qualitative Research in Health*, London: Sage.
- Griffeth R. W., Hom P.W., et Gaertner S., "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium", *Journal of Management*, 26: 463-488, 2000.
- Hatch N.W., et Dyer J.H., "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 25:1155-1178, 2004.
- Hiltrop J. M., "The quest for the best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent", *European Management Journal*, 17(4): 422-430, 1999.
- Hodson R., et Sullivan T.A. (2002), *The social organization of work*, Belmont, CA: Wadsworth/ Thomson.
- Holland P., Sheehan C., et de Cieri H., "Attracting and Retaining Talent: Exploring Human Resources Development Trends in Australia", *Human Resource Development International*, 10: 247– 262, 2007.
- Holtom B.C., Mitchell T. R., Lee T.W, et Eberly M.B., "Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future", *The Academy of Management Annals*, 2: 231 – 274, 2009.
- Hom P.W., Griffeth R.W., et Sellaro C.L., "The validity of Mobley's 1977 model of employee turnover", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 141-174, 1984.
- Hom P.W., et Griffeth R.W. (1995), *Employee turnover*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Horwitz F.M., Heng C.T., et Quazi H.A., "Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers", *Human Resource Management Journal*, 13: 23-44, 2003.
- Horwitz F.M., Heng C.T., Quazi H.A., Nonkwelo C., Roditi D., et van Eck P., "Human resource strategies for managing knowledge workers: an Afro-Asian comparative analysis", *International Journal of Human Resource Management*, 17: 775-811, 2006.
- Hulin C.L., "Adaptation, persistence and commitment in organizations". Dans Dunnette et Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 445-507. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991.
- Huselid M.A., "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38: 635-672, 1995.
- Huselid M.A., Jackson S.E., et Schuler R.S., "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, 40: 171-188, 1997.

- King N., "Using interviews in qualitative research", Dans C. Cassell, & G. Symon (Eds), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*: 11-22. London: Sage, 2004.
- Kinnear L., et Sutherland M., "Determinants of Organizational Commitment amongst Knowledge Workers", *South African Journal of Business Management*, 31: 106- 112, 2000.
- Kochan T.A., "Restoring trust in the human resource management profession", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2): 132-46, 2004.
- Lawler E.E., "From human resources management to organizational effectiveness", *Human Resource Management Journal*, 44: 165- 169, 2005.
- Lawler E.E., et Boudreau J., "Pay at the Top: When Does HR Make a Difference?", Marshall School of Business Working Paper No. MOR 20-09, 2009.
- Lawler E.E., et Morhman, S.A., "HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?", *Human Resource Planning*, 26(3): 15-29, 2003.
- Lee T.W., et Mitchell T.R., "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover", *Academy of Management Review*, 19: 51-89, 1994.
- Lee T.W., Mitchell T.R., Holtom B.C., McDaniel L, et Hill J.W., "Theoretical development and extension of the unfolding model of voluntary turnover", *Academy of Management Journal*, 42, 450-462, 1999.
- Lee T.W., et Maurer S.D., "The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover", *Human Resource Management Review*, 7: 247-275, 1997.
- Leininger, M., "Evaluation criteria and critique of qualitative research studies", Dans J.M. Morse (Ed.), *Critical issues in qualitative research methods*, 95-115, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- Lincoln Y.S., et Guba E.E., "Research, evaluation, and policy analysis: heuristics for disciplined inquiry", *Policy Studies Review*, 5(3), 546-565, 1986.
- Maertz C.P., et Campion M.A., "25 years of voluntary turnover research: A review and critique", *International review of industrial and organizational psychology*, 13: 49-81, 1998.
- March J., et Simon H. (1958), *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- McFarlane Shore L.M., Newton L.A., et Thornton G.C., "Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions", *Journal of Organizational Behavior*, 11: 57-67, 1990.
- Miles M.A., et Huberman M.B. (2003), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, De Boeck.

- Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., Sablinski C., et Erez, M., "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover", *Academy of Management Journal*, 44: 1102-1121, 2001.
- Mitchell, T.R., et Lee, T.W., "The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundations for a comprehensive theory of attachment", *Research in Organizational Behavior*, 23: 189-246, 2001.
- Mobley W., Griffeth R., Hand H., et Meglino, B., "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin*, 86: 493-522, 1979.
- Mobley, W.H., "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62: 237-240, 1977.
- Morrell K., Loan-Clarke J., Arnold J., et Wilkinson, A., "Mapping the decision to quit: A refinement and test of the unfolding model of voluntary turnover", *Applied Psychology: An International Review*, 57: 128-150, 2008.
- Neveu J.P., "A propos de l'intention de départ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 12: 27-38, 1994.
- Patton M. (2002), *Qualitative research and evaluation methods*, London: Sage.
- Pettigrew A.M., "Strategy formulation as a political process", *International Studies of Management and Organization*, 7(2): 78-87, 1977.
- Price, J., et Mueller, C., "A causal model of turnover for nurses", *Academy of Management Journal*, 24: 543-565, 1981.
- Price J.L. (1977), *The study of turnover*. Ames, Iowa: Iowa State University Press.
- Price J.L., et Mueller, C.W. (1986), *Absenteeism and turnover of hospital employees*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Reale Y., et Dufour, V. (2009), *Le DRH stratège*, Editions d'Organisation.
- Shaw J.D., Gupta, N. et Delery, J.E., "Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance", *Academy of Management Journal*, 48, 50-68, 2005.
- Sheridan J., et Abelson M.A., "Cusp catastrophe model of employee turnover", *Academy of Management Journal*, 26: 418-436, 1983.
- Spencer L.M. (1995), *Reengineering human resources*, New York: John Wiley & Sons.
- Storey J. (1992), *Developments in the management of human resources: Analytical review*, Oxford: Wiley-Blackwell Publishing.
- Strober M.H., "Human capital theory: Implications for HR Managers", *Industrial Relations*, 29 (2): 214-239, 1990.

- Tesch R. (1990), *Qualitative research. Analysis types and software tools*, New York: Falmer Press.
- Thévenet M., "Impliquer et gérer les personnes", dans Peretti J.M., *Tous DRH*, Paris, Editions d'Organisation, 303-318, 2006.
- Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., et Bender A.F. (2007), *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education.
- Ulrich D. (1997), *Human resource champion*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich D., et Brockbank W., "Role call", *People Management*, 11(12): 32-36, 2005a.
- Ulrich D., et Brockbank W. (2005b), *The HR value proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Weil P.A., et Kimball P.A., "A Model of Voluntary Turnover among Hospital CEOs", *Hospital and Health Services Administration*, 40(3): 362-385, 1995.
- Wright C., "Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization", *Human Relations*, 61(8): 1063-1086, 2008.
- Yin R. K. (2003), *Case study research: Design and methods*, London: Sage Publications.
- Zedeck S., et Mosier, K.L., "Work in the family and employing organization", *American Psychologist*, 45(2): 240-251, 1990.

TABLEAU 1
Présentation de l'échantillon

	Taille du cabinet (effectifs des consultants)	Fonction de l'interviewé	Ancienneté sur ce poste (années)	Ancienneté dans le cabinet (années)	Sexe
1	Moins de 50	Directeur	5	5	M
2	Moins de 50	Directeur	20	20	M
3		DRH	4	20	F
4		Directeur	6	20	M
5	Moins de 50	DRH	1	1	F
6		Ex DRH	5	5	F
7	Moins de 50	Dirigeant	12	12	M
8	Moins de 50	DRH	3	10	F
9		Manager	1,5	6,5	M
10	Moins de 50	Directeur	17	17	M
11	Moins de 50	Directeur	5	5	M
12	Entre 50 et 100	DRH	6	18	F
13	Entre 50 et 100	DRH	6	8	F
14	Entre 100 et 200	DRH	5	8	F
15	Entre 100 et 200	Manager	3	12	M
16	Entre 100 et 200	DRH	4	4	F
17	Entre 200 et 300	DRH	4	10	F
18	Entre 400 et 500	Directeur	2	5	M
19	Entre 800 et 900	DRH	1,5	3	M
20	Plus de 1000	DRH	2	5	F
21	Plus de 1000	DRH	2	2	F

TABLEAU 2
Liste des codes "in-vivo"

Catégorie Niveau 1	Catégorie Niveau 2	Signification des codes dans le processus de fidélisation	Catégorie Niveau 3	
PARTENAIRE STRATEGIQUE	1.1 Elaborer un diagnostic*	Contribuer à l'analyse du besoin stratégique de fidélisation	1.1.1. Connaître les facteurs d'influence opérant sur le turnover du cabinet 1.1.2. Définir la fidélisation comme un enjeu pour le cabinet 1.1.3. Savoir définir les points forts et les points faibles du cabinet	
	1.2. S'associer au succès du cabinet*	Contribuer à la performance du cabinet par la mise en œuvre de la politique de fidélisation	1.2.1. Contribuer aux débats et décisions au sein des comités de direction 1.2.2. Contribuer au développement du cabinet et à la pérennité du cabinet. 1.2.3. Assurer de meilleurs résultats 1.2.4. Participer à la qualité de l'image du cabinet à l'extérieur 1.2.5. Favoriser la capitalisation des connaissances 1.2.6. Assurer la relève 1.2.7. Œuvrer pour la rentabilité du cabinet	
	1.3 Développement et mise en place de la stratégie –plans d'action	Définir la mise en œuvre du processus de fidélisation	1.3.1. Contribuer à la gestion prévisionnelle de l'entreprise 1.3.2. Mettre en place des plans d'action et les insérer dans l'agenda stratégique du cabinet	
	1.4. Veiller à l'alignement des pratiques et politiques RH avec la vision du cabinet	Décliner la fidélisation et les pratiques RH associées à partir de la stratégie globale du cabinet		
	1.5. Etre un agent du changement	Adapter le processus de fidélisation au contexte interne et externe du cabinet	2.1.2. Veiller à la gestion de l'affectation sur les missions, au recrutement, à la formation et à la reconnaissance	
	2.1. Proposer des pratiques RH administratives*	Identifier pratiques RH administratives susceptibles d'être un motif de départ du cabinet	2.1.3. Stocks options, rémunération, reconnaissance - Proposer des avantages adaptés, parcours offert, mobilité, gestion de l'affectation sur les missions, processus d'intégration formalisé, Evaluation et suivi personnalisé.	
	2.2. Créer de pratiques RH qui vont au-delà des pratiques traditionnelles de la fonction RH*	Renforcer certaines pratiques RH administratives pour assurer la fidélisation des consultants	Exemples: Partenariat, projets d'entreprise, événements de regroupement-contrat employeur.	
	2.3. Partager sa connaissance	Créer ou renforcer certaines pratiques pour assurer la fidélisation des consultants	2.3.1. Travail de création et d'amélioration des processus internes 2.3.2. Communication auprès des dirigeants	
	EXPERT FONCTION RH		Contribuer à l'amélioration des processus de gestion des RH et ainsi, de celui de fidélisation	

Catégorie Niveau 1	Catégorie Niveau 2	Signification des codes dans le processus de fidélisation	Catégorie Niveau 3
DEVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN	3.1. Développer des compétences-Formation*	Offrir la formation et le développement des compétences attendus par le consultant au sein du cabinet	3.1.1. Offrir un développement et une évolution au consultant
	3.2. Créer des plans de formation spécifiques	Répondre aux attentes personnelles en termes de formation et de développement des consultants.	3.2.2. Faire grandir un consultant au sein du cabinet
	4.1. Veiller à la qualité des Relations en interne	Se préoccuper de la qualité des relations interpersonnelles des consultants, source de départ ou de maintien.	3.2.3. Offrir un accompagnement et un suivi
	4.2. Ecouter et répondre aux besoins*	Offrir une forme de reconnaissance et de preuve de confiance au consultant qui peuvent l'encourager à rester.	Proposer des formations sur mesure et spécifiques à certains besoins identifiés.
	4.3. Veiller aux conditions de bien être au travail*	Veiller à mettre en œuvre les conditions nécessaires à l'épanouissement du consultant au sein du cabinet.	4.1.1. Etablir une relation de confiance entre le cabinet et les consultants.
AVOCAT DES CONSULTANTS	4.4. Mettre en place des politiques et pratiques équitables	Assurer l'équilibre recherché par le consultant entre équité et reconnaissance pour son maintien dans le cabinet	4.1.2. Développer une vraie politique de proximité- cohésion en interne
	5.1. Diriger et évaluer leur fonction	Offrir une meilleure qualité de la politique RH	4.2.1. Offrir une écoute et réponse aux besoins
	5.2. Mettre en place des objectifs	Faciliter son intégration à long terme	4.2.2. Offrir une disponibilité
	5.3. Assurer un rôle d'éthique au sein de l'entreprise*	Transmettre les valeurs et les principes éthiques pour créer un sentiment d'identification et d'attachement au cabinet.	4.3.1. Offrir un environnement de travail agréable
LEADER RH	5.4. Collaborer avec d'autres fonctions.*	Assurer la transmission de la politique RH auprès des dirigeants en proximité régulière avec le consultant.	4.3.2. Favoriser l'intégration des consultants dans le cabinet
			4.3.3. Contribuer au bien être des consultants
			4.3.4. Veiller à l'équilibre vie personnelle- vie professionnelle
			Adopter une approche globale ou différenciée pour la mise en œuvre des pratiques.
			Gestion prévisionnelle
			5.3.1. Faire adhérer les consultants aux valeurs et à la culture d'entreprise
			5.3.2. Equité de traitement
			5.3.3. Tenir ses engagements auprès du consultant
			5.4.1. Décliner les RH auprès de chaque manager
			5.4.2. Accompagnement et suivi partagé entre acteurs du cabinet
			5.4.3. Organisation partagée de la responsabilité RH dans l'entreprise

TABLEAU 3**Catégories les plus significatives pour chaque rôle (Pourcentage des arguments codés)**

Catégorie de Niveau 1	Catégorie de Niveau 2	%
Partenaire Stratégique	Elaborer un diagnostic du cabinet et de ses problèmes organisationnels liés à la fidélisation des consultants	56,1%
	S'associer au succès du cabinet	28,3%
Avocat des salariés	Veiller aux conditions de bien être au travail	53,5%
	Ecoute et réponse aux besoins	27,3%
Leader RH	Collaboration avec d'autres fonctions	77,7%
	Rôle d'éthique de l'entreprise	17,2%
Agent de Développement du capital humain	Développer des compétences- Formation	90,5%
Expert Fonction RH	Proposer des pratiques RH administratives	43,7%
	Création de pratiques RH qui vont au-delà des pratiques traditionnelles de la fonction RH	48,6%

FIGURE 1
Fréquence des arguments codés des cinq rôles (%)

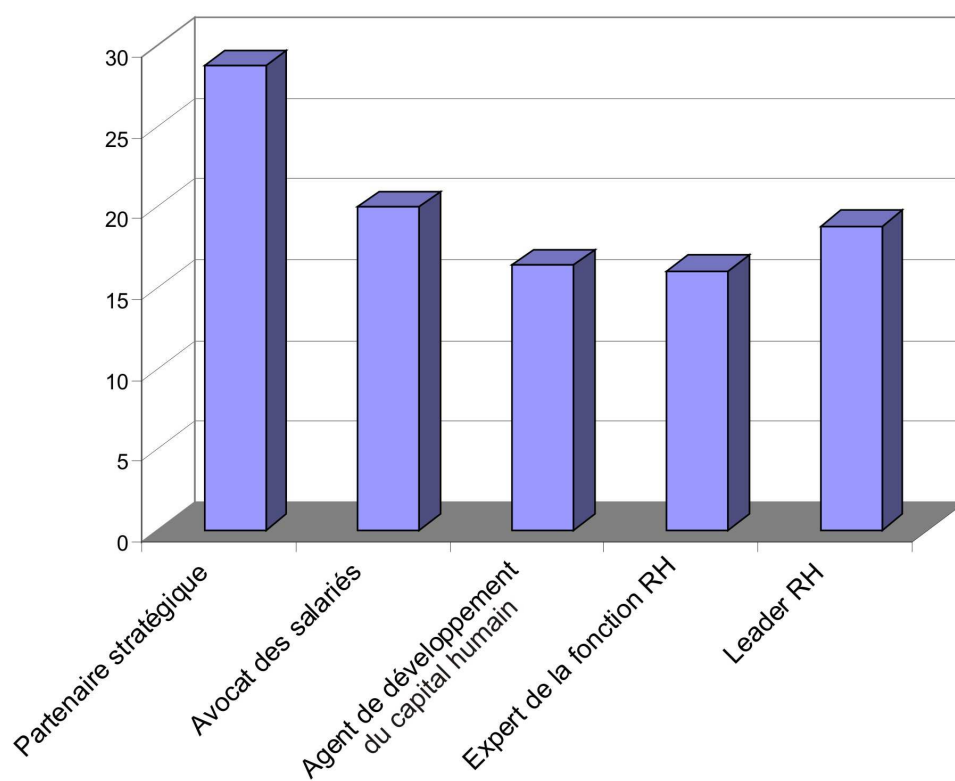


FIGURE 2

Proposition d'une typologie des rôles des professionnels RH dans la fidélisation des consultants

