

Annexe 4 : Les entretiens semi-directifs

1. Entretien réalisé avec Catherine

Contextualisation du premier entretien

Le mercredi 19 avril 2017, nous avons réalisé notre premier entretien avec Catherine. Cette dernière est une consultante de chez Hays, faisant partie de l'équipe Life-Science. Cela fait maintenant plus de 15 ans qu'elle travaille chez Hays. Elle a réalisé plusieurs missions de « Talent Solution » et a ainsi acquis de l'expérience. Ces opportunités lui ont permis de varier ses activités durant sa carrière de recruteuse. En septembre 2016, elle fut envoyée dans une entreprise cliente afin de réaliser un *MSP* (Management Service Provided). Elle occupait un poste de Program Manager. Durant ces quelques mois, elle a collaboré avec les employés de l'entreprise cliente ainsi que ses collègues consultants externes Hays.

L'entrevue s'est déroulée au sein du bureau de Hays à Wavre. En effet, sa mission chez le client a été écourtée, elle a donc repris son poste à temps plein chez Hays. Catherine dispose d'un bureau séparé de « l'open space » mais laisse toujours sa porte grande ouverte afin de garder une proximité avec ses collègues.

Ses multiples expériences en tant que consultante externe pour différents clients, ont été fortement pertinentes pour notre recherche. A travers un entretien, nous avons pu récolter une masse importante d'informations, confrontant plusieurs expériences.

L'ayant rencontrée lors de notre stage dans le cabinet de recrutement Hays, nous nous sommes tutoyées lors de l'entretien, telle est la culture de l'organisation.

μ

Q : Peux-tu peut-être commencer par nous raconter ton parcours professionnel et nous expliquer comment tu en es arrivée à travailler entre trois entreprises ?

C : Alors j'ai commencé dans le recrutement Life-Science il y a 15-16 ans. En faisant d'abord du recrutement permanent avec de l'intérim. Et puis, petit à petit, dans la société dans laquelle j'étais, qui n'était pas du tout une société où la consultance était développée, on a commencé à avoir des premières demandes pour des consultants. Et donc là il y a tout un aspect légal, je dirais, pour lequel la société doit être mise sur pied. Et donc j'en avais déjà fait un ou deux parce que c'était encore un peu flou. Mais quand je suis arrivée ici (chez Hays) avec Jean-

François, le truc était directement lancé, c'était devenu courant d'engager des consultants. Et donc on a commencé réellement à recruter des consultants pour Hays dans le domaine de Life-Science puisque c'était notre domaine. Toi tu connais Hays pour tout ce qui est à créditer au recrutement permanent et intérim. Maintenant on a séparé les activités et on a fait un Hays Services, qui est spécialisé dans la consultance. Et donc tous les consultants que nous plaçons sont des consultants avec des contrats avec Hays Services. Et donc dans nos consultants, on en a deux types. Ce qui complique des choses. Certains deviennent nos employés et d'autres sont des freelances avec qui nous passons un contrat commercial par lequel on loue leurs services pour qu'ils aillent prestent chez les clients. Donc c'est quand même assez différent comme type de consultants. Il y a toute la législation dont il faut tenir compte.

Q : Tu as vraiment vécu toute l'évolution de cette consultance ?

C : Oui et je ne la connaissais pas. Jean-François et moi l'avons apprise sur le terrain, parce que c'est vrai qu'on s'y intéresse. Déjà dans l'intérim, la législation intervenait. Mais donc tu dois apprendre un peu par toi-même parce que finalement personne chez Hays ne savait trop non plus. Vu que ces activités (la consultance) ont quand même pris de l'ampleur, après Life-Science on a commencé à développer l'IT. Un employé Hays s'occupe à présent de tout cet aspect juridique. Il s'assure que tous les contrats soient faits dans les règles. Maintenant un soutien juridique sérieux est assuré. Donc on a mis en place ces services, recruter un juriste qui s'occupe de suivre la législation, établir les contrats, tout cela est maintenant bien pris en main.

Q : Et cela a pris du temps à se mettre en place ?

C : Franchement non. Au début on discutait des contrats avec le boss. Je ne sais pas si tu as connu l'ancien ? Parce que lui était anti risque. Mais si tu ne prends pas de risque, tu ne fais pas de « contracting ». Il disait toujours « tu ne prends pas de risques, tu ne prends pas de risques ». Mais si tu ne prends pas de risque tu ne fais pas de détachement et tu ne fais pas de « contracting ». Maintenant avec le juriste de Hays, c'est plus cool, les choses sont bien cadrées. Voilà, je dirais que j'ai appris sur le tas, à recruter des contractants et apprendre la législation qui l'entoure. Peut-être pas dans tous les détails, parce que maintenant j'ai le juriste Hays, dès que j'ai une hésitation je vais chez lui.

Q : Mais tu as la vue d'ensemble ?

C : Oui voilà c'est ça. Il y a alors un parallèle avec les activités de consultance, qui sont devenues dans certaines sociétés vraiment énormes. Par exemple un client spécialisé dans la pharmaceutique comprend 2 à 3 000 consultants, en effet ils en avaient vraiment beaucoup à une époque. Un tiers de leurs employés, enfin de leurs travailleurs, vu qu'il y a des contractants. En même temps, les sociétés telles que nous, commençaient à créer des services, qu'elles louaient à leurs clients pour s'occuper de recruter des contractants, gestion des contrats, des paies,... Et donc il y avait une petite société ici en Belgique qui ne le faisait pas encore. Mais on avait une société qui faisait partie d'un groupe plus grand, pour laquelle ce type de service avait été mis en place par Hays en Hollande. Et les hollandais s'occupaient de la Belgique. Puis un jour en Belgique ils ont dit stop. Nous le consultant hollandais on ne le voit pas, il s'occupe pas de nous, on n'en veut plus. On veut que quelqu'un fasse cela en Belgique. Comme Jean-François et moi on était dans le « contracting » et que c'est venu chez nous, Jean-François a dit, tiens est-ce qu'on ne donnerait pas cela à quelqu'un, c'est 20% de temps de travail.

Le téléphone sonne. Nous arrêtons l'entretien le temps du coup de téléphone.

C : Donc je reprends là où je m'étais arrêtée. Des sociétés ont développé des services qu'on appelle MSP (Manager provision (ou provided), qui sont donc des services qu'on offre au client pour s'occuper complètement du management et des contrats de leurs consultants.

Q : Sur place alors ?

C : Bah pas nécessairement. Peu importe, sur place, ici, à moitié sur place. Moi pour finir, pour ABC¹, je le fais d'ici, en allant chez eux pour discuter, quand c'est nécessaire, avec les managers et les fournisseurs. Ou il y a comme on a fait chez XYZ², parce que c'est vraiment très gros et que cela nécessite à la personne d'être là 100% de son temps. Donc pour cette société ABC, pour le petit site qu'il y a ici à Louvain pour une quarantaine de contractants. Ils ne voulaient plus de hollandais, donc c'est arrivé chez nous. J'ai dit à Jean-François que finalement, moi-même dans ma relation avec les différentes sociétés pharmaceutiques, j'étais déjà en contact avec ce type de structure qu'on appelle les MSP. Je voyais déjà un peu comment ça fonctionnait et quels étaient les problèmes qu'on rencontrait en interagissant avec ces gens. Je me suis dit que je voulais prendre cela en charge. Et je me suis donc lancée, de nouveau, avec les connaissances que j'avais du « contracting » et de ma relation avec les

¹ Nous avons utilisé des lettres afin de garantir la confidentialité de l'entreprise cliente.

² Nous avons utilisé des lettres afin de garantir la confidentialité de l'entreprise cliente.

MSP. J'ai commencé et finalement ça m'a beaucoup plu chez ABC parce que j'y fais de tout. Ça veut dire que comme c'est une petite structure, je gère les fournisseurs, c'est-à-dire les gens qui fournissent les CV ; je rencontre les Hearing Manager, pour discuter de leur contrat, de leur job, de tout ; je fais leur contrat ; je fais du reporting,... Donc pour moi c'est une bonne expérience.

Q : Et ça tu continues ?

C : Oui. Et pour le moment, c'est particulièrement... cela prend beaucoup de temps parce qu'ils vont implémenter un nouveau système IT pour gérer les nouveaux contractants. Et quand on implémente un nouveau système informatique, c'est un bazar. Moi je ne m'imaginai pas, mais au niveau des sociétés qui sont globales, c'est un gros gros bazar à mettre en place. Donc voilà, quand XYZ est venu, finalement je me suis dit pourquoi pas. C'était vraiment un très gros projet, parce qu'il y a entre 350 et 400 contractants. Donc ils ont mis en place un pilote. Il y avait déjà un consultant [de chez Hays] qui s'occupait du management client et alors XYZ cherchait un Program Manager. Je me suis proposée. Mais très vite j'ai senti que... bon un ce n'est pas de la science. ABC, ce sont des ingénieurs, ce sont des personnes qui développent des puces. Je m'entends très bien avec eux. Je veux dire, ils réfléchissent comme les scientifiques. C'est « to the point », il n'y a pas de fioritures autour. Donc, je veux dire, je me suis très bien intégrée là-bas. Chez XYZ c'est une tout autre société. C'est du « BtoC », puisque leurs clients sont des particuliers. Tout est donc basé autour de l'image. C'est quelque chose qui ne me convient pas trop. Je m'y suis sentie moins bien. Je dirais par rapport à leur manière de travailler. Mais pas avec les gens avec qui je m'entendais très bien. C'était plus l'image de la société.

Q : Est-ce qu'une procédure d'intégration était mise en place ? Formellement ou informellement ?

C : Oui et bien chez XYZ elle était très bien (rire). On était très bien suivi. Chez ABC, il n'y en avait pas (rire). Bah oui c'est plus petit. Là c'est très gros chez XYZ. Il y avait une dame qui s'occupait du projet MSP, donc de l'intégration et qui s'occupait de suivre les personnes qui travaillaient sur site. On la rencontrait une fois par semaine, et on discutait à la fois du business, de ce qui allait, ce qui n'allait pas, et ça lui permettait à elle aussi de se rendre compte de la manière dont on se sentait dans la société, parce que c'était important pour elle qu'on s'y sente à l'aise. Et donc ça c'était très bien mis en place. Je trouve que de manière

générale... Hays n'a pas vraiment d'expérience, dans l'implémentation d'un gros MSP. Donc je trouvais que c'était plutôt chez nous que ça péchait que chez eux (rire).

Q : D'un point de vue externe, on pourrait croire que c'était difficile pour les personnes en interne, d'accueillir des personnes externes qui peuvent parfois être plus qualifiées ?

C : Non, non ça je ne me rappelle pas parce que ce sont des sociétés qui ont beaucoup l'habitude de travailler avec des consultants. Donc finalement, en allant travailler chez eux, nous ne sommes qu'une espèce particulière de consultants qui ont déjà l'habitude d'interagir avec nous et ici c'est vraiment une collaboration, c'est mettre les choses au point ensemble et donc je n'ai jamais senti... au contraire cela c'est toujours très bien passé avec eux.

Q : Dans la théorie, on parle souvent de deux intégrations : celle plus sociale au sein de l'équipe et puis l'intégration au niveau du métier et des fonctions. Toi tu es arrivée avec tes compétences, est-ce que tu es passée par ce double processus d'intégration ?

C : Un processus d'intégration je ne dirais pas. Ce qui est toujours difficile quand tu arrives quelque part et surtout là, c'est que tu dois apprendre les systèmes IT qu'ils ont, toute l'infrastructure, rien que pour boocker un room pour une interview,... Tout ça tu dois apprendre par toi-même, rien n'est pas mis en place. Ma collègue [autre consultante de Hays] qui était déjà là depuis quelques mois, s'était débrouillée donc elle m'a un peu aidée. Cela prend du temps et je pense que c'est comme cela partout. Parce que, quel que soit l'endroit où tu commences tu dois apprendre à tout utiliser. Mais cela fait du bien de devoir se débrouiller un peu et de remettre ton cerveau « online » et de le refaire fonctionner (rire).

Q : C'est vrai que c'est un peu du renouveau.

C : Oui voilà, donc je dirais que pour moi finalement cette expérience-là, ma fonction de Program Manager, n'avait pas été bien définie. C'était encore dans cette phase d'implémentation, je ne m'y sentais pas très bien. J'avais donc dit direct, je n'irais pas plus loin que la phase d'implémentation.

Q : Et cette phase a duré combien de temps ?

C : C'était normalement jusqu'en avril. Mais mon collègue [consultant Hays] est parti, il y a quelqu'un d'autre qui est venu. Moi quand j'ai quelque chose à dire, je le dis. Ça n'allait pas, donc j'ai arrêté. On s'est dit qu'il valait mieux. Je pense honnêtement qu'il n'y avait pas besoin d'une personne à ce poste-là. Moi j'avais l'expérience opérationnelle mais le

remplaçant, c'est un Project Manager et je pense que nos deux expériences ne se sont pas... elles auraient dû se superposer. Pour des raisons diverses, mais aussi à cause de moi, ça n'a pas « matché ».

Q : C'est marrant que ce soit entre deux personnes de chez Hays que finalement l'expérience n'a pas fonctionné.

C : Voilà, c'est entre deux personnes de chez Hays que finalement ça ne fonctionnait pas très bien. Mais pour revenir à l'intégration, je pense que tu t'identifies assez vite au client. Par exemple, je pense que cela les fait rire chez ABC, quand je parle, je dis « nous », je dis : « nos contractants, on a eu un meeting avec les fournisseurs, je dis bah voilà on a engagé autant de contractants et nous... ». Et parfois je vois qu'ils rigolent (rire).

Q : Cela prouve que tu es vraiment bien.

C : Oui cela montre que je fais vraiment partie de l'équipe et je sens aussi qu'eux quand ils ont besoin, ils viennent aussi chez moi. Mais par contre, ils disent toujours « Hays ». Et ça, ça me fait drôle, quand ils disent : « Ça tu vois ça avec Hays », parce que je suis dedans. J'ai parfois besoin d'une minute pour me rappeler qui est Hays. Donc je te dis, moi je dis « nous nous nous » et eux « ça tu dois voir avec Hays ». Tu te dis « ah oui c'est moi ».

Q : Et comment faisais-tu pour allier tes trois postes ?

C : Les trois postes que j'avais ? Parce que là je ne faisais plus de Life-Science. Entre ABC et XYZ ça ne faisait pas tellement de problème. Ici, c'est vrai que pour recruter à nouveau, du temps j'en ai très peu. Le work cloth (nuage), va comme ça (*elle fait un signe de vague avec sa main*). Donc associer ton job de recruteur à un work cloth qui va comme ça d'un autre côté et que tu ne peux pas laisser tomber, c'est difficile. Mais non, travailler sur place c'est pas dérangeant.

Q : J'imagine que dans ta carrière, cette expérience t'a permis de voir un peu autre chose.

C : Oui moi ça m'a été très positif de faire ça chez XYZ. Même si ce n'était pas concluant à la fin. Parce que c'est vraiment une phase d'implémentation, quelque chose que je n'avais vraiment jamais vécu dans ma vie, et je me suis rendu compte de tous les aspects. Et le Project Management, avec toute la gestion, la planification, les gestions du risque, la communication et le change management,... on recrute pour tous ces postes mais on ne se rend pas compte de la manière dont cela s'est mis en place. Et là, bah maintenant je fais

l'autre projet pour... enfin je suis emballée dans cet autre projet pour ABC pour lequel on implémente un nouveau système IT. Tout ce que j'ai appris chez XYZ me sert (rire). Quand ils me disent : « risk management, communication,... comment est-ce qu'on fait ? » Je ne voyais pas toujours de quoi ils parlaient. Ce n'était vraiment pas du temps perdu, c'était vraiment une bonne expérience.

Q : Et si maintenant on te repropose un même style de mission ?

C : Je dirais oui parce que ça c'est une question que le Directeur Général de Hays Belgium m'a demandé directement s'il pouvait encore compter sur moi pour ce projet MSP. Et j'ai dit oui, à condition que ce soit dans le scientifique. Life-science, pharmaceutique, agro,... je m'en fous.

Q : Qu'ils aient la même vision ?

C : Oui et aussi de comprendre leur business. Parce que chez XYZ, c'est de l'IT en fait, les profils qu'ils recrutent. Et je pense que c'est quand même bien finalement on est là-bas mais on est toujours un peu des recruteurs. C'est donc bon de savoir de quoi on cause.

Q : Savoir quoi recruter.

C : Voilà. J'avais vraiment plus envie. Déjà avec ABC, savoir-faire de l'ingénierie dans les départements de softward et hardward pour des systèmes embarqués, c'est euh (rire) déjà prise de tête. Donc j'ai dit que je ne voulais plus m'embarquer dans ce genre de truc là.

Q : Il vaut peut-être mieux que tu trouves les choses que tu aimes bien faire.

Q : Ok, je pense qu'on a déjà pas mal fait le tour de mes questions.

C : Je dois ajouter qu'en disant que je me suis bien intégrée, mais bon on est des consultants un peu particuliers, on est des prestataires, pas payés à l'heure, c'est le service qui est payé en lui-même. Mais ce que je sens de mes contractants à moi, c'est que de société en société, la manière dont les consultants sont gérés, est très différente. Donc certains se sentent très bien, d'autres se sentent moins intégrés dans les équipes.

Q : Par rapport aux salariés ?

C : Oui par rapport aux salariés. Il y a des choses qu'ils ne peuvent pas faire à cause de la législation. Donc il faut mettre une différence à un moment donné, pour que le consultant ne puisse jamais être confondu avec un salarié au niveau législatif. Donc c'est pour ça que par

exemple, les parkings ne sont pas les mêmes, le consultant ne peut pas participer à certaines réunions,... C'est finalement imposé par la législation. Ou c'est pour rester en conformité avec la législation. Mais du coup les gens se sentent, certains plus que d'autres, moins intégrés.

Q : Et quel est l'impact sur le travail des consultants ? Sur leurs résultats fournis et attendus ?

C : Je ne sais pas si cela a un impact direct sur leur travail, ils vont sans doute y rester plus ou moins longtemps. Si tu te sens bien au bureau, bah tant mieux, dans le cas contraire tu prendras peut-être la première occasion pour t'en aller. C'était cet été-ci que tu étais là, donc tu n'as pas connu Libbie. Elle a travaillé pour nous plus ou moins pendant deux ans chez le client. Elle est libanaise d'origine et ne parle qu'anglais. C'est une fille très communicative, super pétillante et tout. Quand elle venait manger le midi ici [chez Hays], tout le monde essayait de parler anglais. Mais chez le client, ils parlaient tous flamand, du coup elle mangeait dans son coin. Et ça après deux ans.

Q : Elle a quand même tenu bon.

C : Oui donc dans le travail, ça allait très bien, mais en dehors du travail, le fait qu'elle ne parlait pas la langue, elle était moins bien intégrée. Elle a tenu bon. Parce que d'un point de vue social, c'était quelqu'un de très ouvert.

Q : Au niveau de l'intégration, quelle serait ton intégration idéale ?

C : Question difficile. L'idéal c'est ici (rire). Mais tu sais je l'ai vécu aussi autrement ici, pas en tant que consultante. Quand j'ai été recrutée chez Hays, je n'ai pas été recrutée par Hays même. J'ai été recrutée par une autre société qui était à l'époque une société pharmaceutique dont le siège était à Londres et qui voulait ouvrir des bureaux dans différents grands pays européens. Donc, ils nous avaient recrutés, Jean-François et moi, pour lancer leur activité en Belgique. A ce moment-là, cette société a été rachetée par Hays. Donc nous on a été recrutés par la société pharmaceutique. On était installé dans un bureau de Hays. On avait notre propre serveur, programme IT. Ce qui avait été convenu, c'est que l'intégration durerait trois ans. Mais pendant ces trois années, je n'ai pas reçu une formation, je ne connaissais pas leur système, on ne s'y intéressait pas beaucoup. On était vraiment un peu en dehors du truc. Et puis petit à petit, les trois ans sont passés, il a fallu s'intégrer.

Q : C'est par vous-même alors ?

C : Bah oui moi j'avais les titres, et j'ai trainé ça pendant longtemps, des titres qui n'existaient pas dans la société. Voilà c'était fort différent. Le problème de l'intégration c'est... oui pour les consultants aussi les formations ils ne les ont pas.

Q : Cela dépend des entreprises ?

C : Non de manière générale les consultants n'ont pas les formations. Donc ça veut dire que... ils ont les formations nécessaires pour travailler, mais quand il y a des formations pour maintenir le niveau de connaissance, normalement ils n'y assistent pas. Ou alors ils doivent payer, comme normalement c'est la société qui paye le formateur, ou bien leur société de consultance ou bien eux-mêmes si ce sont des indépendants. Parfois, ils sont invités mais ils doivent contribuer. Ça c'est souvent un des gros reproches qui est fait par les consultants c'est qu'il n'y a pas de formation. Mais ce qu'ils ont parfois aussi, ce sont des consultants qui en parrainent d'autres et donc ils peuvent les aider au niveau.

Q : Des consultants de la même entreprise ?

C : Oui de la même entreprise. Les plus seniors peuvent parrainer les plus juniors et alors ils les aident. S'ils sont dans la même entreprise, ils les parrainent sur site. Ils ont quelqu'un à qui se référer. Par exemple nous, on n'a pas ça, parce qu'on n'est pas vraiment une société d'engineering.

Q : C'est un parrainage vraiment formel ?

C : Oui c'est vraiment quelqu'un chez qui le nouveau consultant peut aller ou qui peut même suivre son travail. Donc ça peut avoir un certain intérêt pour le client d'avoir d'une même société des plus seniors et des plus juniors parce qu'ils se connaissent bien.

Q : Plus qu'entre un salarié et un consultant ?

C : Oui oui. Ce n'est pas comme un manager ou... moi j'ai vu, ils se connaissent bien. Ils ont une bonne interaction entre eux.

Q : Il y a comme tu l'as dit cette législation, mais pourquoi il y a cette scission ?

C : Au niveau législatif c'est pour éviter le body shopping comme on l'appelle. C'est-à-dire d'avoir des personnes en place, qui sont en fait de faux employés. Et donc qu'ils ne sont pas protégés de la même manière au niveau social, que les employés de l'entreprise. C'est

essentiellement ça. Pour éviter de mettre en place des systèmes qui favorisent cette manière d'employer les gens. Parce que nous sommes, finalement, des sociétés avec pignons sur roues. On engage directement et ce sont des belges. Mais regarde un peu qui vient nettoyer chez nous ? On a une société à Kuurne qui organise tout le nettoyage, ils ne savent pas qui vient chez nous, parce qu'ils délèguent à quelqu'un d'autre, qui délègue à son tour, etc. Et les gens qui sont ici, on ne sait plus qui est là. Et ça c'est dans tout ce qui est le nettoyage mais aussi dans la maintenance et à mon avis dans la construction etc. Tu as ce genre de chaîne et ça devient du « body shopping ». On emploie finalement des gens à petit salaire qui viennent de je ne sais où. On essaye de régulariser, de mettre cela bien en place. Si tu employes un consultant pendant 10 ans, le jour où il va arrêter ou être licencié, la personne va peut-être commencer à dire : « oui vous me licenciez, mais moi j'ai droit à un préavis et à toutes sortes de choses, parce que qu'est-ce qui me différencie de vos employés ? » Ce genre de chose est arrivé. Donc la société a dû payer.

Q : La société n'a pas eu gain de cause ?

C : Non, la société a dû payer et c'est pour ça qu'il y a cette législation. Maintenant, les sociétés essaient de bien faire la différence entre leurs employés et les consultants. Et de plus en plus on limite le temps qu'un consultant peut rester dans une société. Maintenant, par exemple chez certains clients c'est 5 ans, 3 ans chez d'autres,...

Q : Du coup l'intégration a moins d'importance ?

C : Cela ne favorise évidemment pas l'intégration. Évidemment, si tu restes 10 ans dans une société, tu en fais partie en quelque sorte. C'est difficile de dire que tu n'es pas ABC et que tu es Hays. Par exemple, moi j'ai placé un consultant qui est depuis 5 ans et demi chez un client.

Q : Oui donc à force, ce consultant doit vraiment s'identifier à l'entreprise ?

C : On le voit suffisamment. Je pense qu'il a un bon feeling avec nous. Ils lui ont proposé un CDD de deux ans mais il n'a pas voulu. Il a préféré rester chez nous.

Q : Ah bah tant mieux pour vous.

C : Oui ça c'était sympa (rire). Donc je crois qu'il y a des personnes très indépendantes et qui s'habituent très bien à ce genre de situation et d'autres qui ont besoin de cet entourage. Ça dépend un peu.

Q : Cela dépend du caractère aussi ?

C : Oui voilà. Et certaines personnes ressentent très fort la distinction qui est faite. Mais bon, c'est pour ne pas tomber dans cet amalgame de faux employés en quelque sorte.

Q : Très bien, je pense qu'on a fait un peu le tour de la question. Est-ce que tu aurais un contact de XYZ avec qui je pourrais m'entretenir ?

C : Il y a d'autres consultants de chez nous [Hays]. Ou alors on a d'autres personnes qui font un autre type de travail qui vont faire du recrutement en interne. Mais qui sont des consultants, avec la question détachée. Et ça, il y en a 3 ou 4 qui sont en place chez des clients.

Q : C'est aussi intéressant.

C : Mais tu sais ce qu'elles disent toutes ? Parce que ça je peux déjà te le dire. Parce que quand j'étais chez XYZ on a fait une réunion encore avec toutes les personnes qui étaient outsourcées et c'est très comique parce qu'elles ont toutes dit que c'était un travail solitaire. Et que ça, c'était dur. Elles se sentaient fort seules. Et moi je dirais que je n'ai pas ce sentiment pour ABC parce que je suis basée ici et je n'avais pas ce sentiment chez XYZ non plus, d'être solitaire dans l'entreprise. Mais par contre j'avais l'impression, comme je travaillais encore deux jours ici de ne plus faire partie de l'équipe ici.

Q : C'est un dur constat.

C : J'avais l'impression de ne plus faire partie de l'équipe. Pourtant leur comportement n'avait pas changé. Le fait de ne plus avoir d'objectif commun, ni de ne pas faire partie de la vie réelle, de leur vie réelle de bureau, je me sentais un peu seule dans ce que je faisais finalement.

Q : Et le retour comment s'est-il déroulé ?

C : Très facile, ils étaient tous contents. Mais c'est vrai que mes problèmes, quand j'ai commencé chez ABC, je pouvais un peu en parler avec Jean-François. Mais, personne ne s'en occupe vraiment. T'es seul dans ce que tu fais. Ça marche, ça ne marche pas. Alors oui peut-être que quelqu'un va s'inquiéter. Mais si ça marche personne ne va s'intéresser. Et je pense que les gens ont seulement commencé à se rendre compte de l'ampleur du travail chez ABC, que depuis qu'on est chez XYZ. Parce que chez XYZ c'est très dur. Dur à mettre en place. Ça ne roule pas comme il faut tout à fait. Donc ils se disent que chez ABC ça roule bien par rapport à XYZ. Du coup, il y a une reconnaissance du travail qui se fait à posteriori parce que

ça marche sans souci. Au départ, la solitude pour moi c'était de ne pas pouvoir, ici en interne, parler du travail. Mais ma communication avec eux était suffisante pour me sentir bien intégrée dans leur business.

Q : Super, est-ce que tu saurais me mettre en contact avec elles ?

C : Le plus simple c'est de contacter Bart, qui peut te mettre en contact avec d'autres consultants Hays réalisant des MSP.

Q : Aussi sur site ?

C : Il y en a une qui était sur site et puis après quelques années elle a été engagée en interne. Il y a une équipe à Gand qui ne travaille que pour une société d'automobiles et elles sont sur le site de Hays. Mais par contre, on a aussi des personnes qui sont sur place. Il y a en a une notamment qui travaille pour je ne sais plus quel groupe, mais donc elle est volante, elle va de bureau en bureau et il y a un bureau à Wavre. Donc ça se serait éventuellement pratique.

Q : Et alors je voulais voir un peu aussi le point de vue des employés sur place. Je ne sais pas si pour toi, c'est intéressant de voir ces consultants externes qui viennent travailler avec eux, voir comment ils se comportent pour les intégrer ou pas du tout ?

C : Ça je t'ai dit, ce qui avait été mis en place chez XYZ, il y avait une dame qui était un grand Hearing Manager aussi et qui s'intéresse fort aussi aux problématiques du MSP et qui donc nous encadrait un peu pour voir comment ça allait. C'est une dame très sympathique. On pourrait te donner son nom. Les autres employés avec qui on a travaillé là-bas, donc il y avait le Project Manager qui est aussi un monsieur très gentil. Et il y a aussi les acheteurs. Parmi ceux-là, il y en a un qui est francophone. Parce qu'il s'occupait d'une société francophone et maintenant il s'occupe en plus de XYZ. Ce sont donc des personnes qui étaient nos contacts sur place directement, avec qui on s'intégrait. Mais par contre, ce qui était difficile chez XYZ par exemple c'était le système qu'ils utilisaient. On n'a pas eu beaucoup de formation. On ne savait pas toujours à qui s'adresser pour trouver les renseignements. Les contractants ça marche comme ça. Ils travaillent, ils entrent leurs heures dans un système, elles sont validées par un manager. Une fois validées, elles peuvent être payées. En général, ce sont des systèmes IT. Ici, c'était un système XYZ, qu'on n'avait jamais vu. On a reçu les premières fiches. On s'est dit « ah bon, les miennes ne sont pas validées », je ne sais pas ce qu'il devrait y avoir de marqué mais à mon avis c'est pas « approved » (rire). Et donc comment est-ce que ça marche ? Plein de questions. Par exemple, rien que sur cela on a mis en place une procédure

mais que tu dois d'abord comprendre pour pouvoir mettre en place la procédure. Cela n'était pas facile.

Q : Et comment était disposés les bureaux ?

C : « Open space ». Mais c'était un « open space »... et ça aussi pour l'intégration ce n'est pas facile, c'est un « open space » dans lequel « cleandesk » donc ça veut dire que tu arrives et tu t'installes où il y a de la place. Par exemple, au début je suis arrivée là, il y avait ma collègue de chez Hays, je n'étais pas à côté d'elle.

Q : Et ça c'est dérangeant ?

C : Eux ils pensent que c'est bien parce que tu es assis à côté de plein de monde et peut-être que quand tu es déjà intégré c'est bien parce que tu rencontres les autres. Mais quand tu n'es pas intégré, tous les jours être assis à côté de quelqu'un que tu ne connais pas, qui n'a rien avoir avec ton business, ça ne t'aide pas beaucoup. Donc cela était dommage pour nous. Surtout qu'on devait nous-même créer notre équipe. Apprendre à travailler ensemble, ma collègue de Hays et moi. Le « cleandesk » n'a pas du tout aidé la relation entre les gens. Le fait que nous, en tant qu'MSP, ils ne nous avaient pas donné une place ou au moins nous permettre d'être ensemble. On l'a demandé mais ce n'est pas dans leur mentalité. Et donc c'est à tel point que certains jours il y a beaucoup de gens, d'autres jours parfois ils travaillent de la maison et donc il y a des moments où il y a de la place, d'autres où tout est rempli.

Q : Donc tous les matins c'est un peu la course ?

C : Voilà. Et il y a des jours où ma collègue de chez Hays était en bas et moi en haut donc ce n'était pas facile pour communiquer. Je pense que sur le point de vue d'intégration, c'est bien qu'on en parle parce que c'était un problème. Créer notre équipe, on n'était pas suffisamment ensemble.

Q : Si l'on compare à Hays où vous êtes par team ?

C : Oui et où on se connaît bien. Mais, ce n'était pas une mauvaise expérience. J'ai beaucoup appris et ce fut un électro-choc parce que quand tu es depuis 10 ans dans une société, tu sais comment tout fonctionne. Ça fait du bien, tous tes neurones sont à nouveau en alerte (rire).

Q : Et bien un tout grand merci, je n'ai plus qu'à contacter les autres intervenants.

μ

2. Entretien réalisé avec Julien

Contextualisation entretien avec Julien

Le lundi 8 mai 2017, nous avons réalisé notre second entretien avec Julien. Ce dernier est un consultant RH spécialisé en recrutement dans un cabinet de recrutement. Cela fait maintenant 5 ans qu'il travaille dans le recrutement.

Aujourd'hui, il travaille en tant que consultant externe dans une entreprise cliente pour des missions de « Talent Solution ». Il voit cette expérience comme une opportunité à découvrir de nouvelles facettes de son métier de recruteur. Sa mission est d'une durée de 6 mois mais il est possible qu'elle se prolonge. Elle se déroule sur le site de l'entreprise cliente où il s'y rend chaque jour de la semaine.

L'entrevue s'est tenue à Bruxelles au sein du bureau de l'entreprise cliente où Julien travaille.

Grâce à une réaction à notre annonce postée sur LinkedIn, nous avons été en contact. Julien n'a pas hésité à nous mettre également en contact avec un collègue interne à l'entreprise cliente, Martin. L'entretien a démarré par une mise en contexte de notre recherche empirique.

μ

Q : Vous pouvez peut-être nous raconter comment vous êtes arrivé au poste que vous occupez aujourd'hui ?

J : Je suis consultant dans un cabinet de recrutement depuis trois ans. Et puis on m'a proposé des missions dans des entreprises clientes. Mais donc chaque fois en tant que consultant externe. Ici, dans cette entreprise j'ai eu un contrat d'un mois, puis trois mois, puis rallongé d'un mois, puis il est prolongé encore jusqu'en août. Mais donc j'ai un CDI dans le cabinet de recrutement qui m'envoie en mission ici. Je n'ai pas de poste en interne chez le client parce qu'entre autres il n'y a pas de poste ouvert et pour d'autres raisons aussi.

Q : Vous avez toujours un poste dans le cabinet de recrutement ?

J : J'ai un CDI là-bas [dans le cabinet de recrutement] mais je ne m'y rends pas. Il m'envoie chez le client et il facture. Moi je viens tous les jours ici [entreprise cliente]. J'ai aussi réalisé d'autres missions chez d'autres clients et à nouveau, j'étais chez le client directement.

Q : Et au niveau des contrats, comment ça se passe ?

J : J'ai un CDI avec le cabinet de recrutement. J'ai commencé en fait par « contrat mission ». Et donc le tout premier contrat que j'ai eu c'était vraiment : ta mission chez le client dure deux mois, alors ton contrat avec le cabinet de recrutement dure deux mois. Quand c'était prolongé, mon « contrat mission » était automatiquement prolongé dans le cabinet aussi. Et puis au bout de 3-4 mois, le cabinet de recrutement a constaté que cela fonctionnait bien. Du

coup j'ai eu un CDI, donc je ne dois plus rien signer avec le cabinet de recrutement, je suis sur le payroll et je suis dans le service de « Talent Solution ».

Q : Et alors les formalités ici avec l'entreprise cliente ? Où peut-on retrouver vos engagements, vos missions, vos tâches à faire,... ?

J : Dans quel sens ?

Q : Comment dire, comme un style de contrat avec l'entreprise cliente ?

J : Ah non moi je ne signe rien avec l'entreprise ici. Les deux ont une convention. Souvent ce sont des « conventions-cadre », c'est-à-dire que le cabinet a un contrat type et dès qu'ils envoient un consultant, c'est ce contrat-là qui s'applique automatiquement avec les clauses qui peuvent se prolonger. Et donc plus l'agence est grande, plus il y a des chances qu'il y ait des « contrats-cadre » avec tous les collaborateurs.

Q : Et vous avez beaucoup de contacts avec les gens du cabinet de recrutement ?

J : J'ai plus de contact avec l'entreprise cliente car c'est mon quotidien et avec l'agence une fois par mois pour valider les heures que j'ai prestées chez le client. Sinon, on a une formation tous les trois mois. Quand je pose un congé, je m'adresse au cabinet. Mais je me sens clairement plus à ma place chez le client.

Q : Cela n'est-il pas un peu perturbant d'être entre les deux ?

J : Au début, dans mes premières missions oui. Mais on prend vite l'habitude. C'est un peu bizarre, j'ai une évaluation tous les mois avec les membres cabinet mais ils ne me voient pas travailler. Ils vont donc demander à mon boss ici pour savoir comment ça se passe. Mais moi c'est un feedback que je reçois toutes les deux semaines par le client. J'ai un contact avec le manager du client. Je sais mieux que le cabinet comment ça se passe. Donc, c'est un petit peu atypique. En étant consultant et externe, il faut être flexible. Martin [le troisième intervenant] a commencé en tant que consultant externe aussi et puis il est entré en interne.

Q : Entrer en interne ici, c'est ce à quoi vous aspirez ?

J : Cela dépend de chacun. J'ai vite adopté cette étiquette de recruteur externe. Moi j'ai envie d'évoluer donc je compte trouver quelque chose en interne quelque part.

Q : Au niveau de l'intégration, comment s'est-elle passée au sein de l'entreprise cliente en tant que consultant externe ? Est-ce qu'il y a des choses qui ont été mises en place ? Comparé aux employés internes ?

J : Ici, j'ai été intégré en même temps qu'un autre consultant. On a reçu une petite farde avec les explications. Mais c'est vrai qu'un employé qui commence en interne a droit à une formation d'un jour, puis trois jours, avec tous les vrais internes de l'entreprise. Nous les externes, on ne les a pas, ce qui est normal. Parce qu'on est facturé par le client et qu'on n'est pas payé pour nous former. Bien qu'on a pu participer au team building de l'équipe. Mais, cela dépend vraiment d'une entreprise à l'autre. Pour mes autres missions chez le client précédent, on était vraiment considéré comme des internes, tout ce qui était organisé en interne, on pouvait y participer. Ici c'est vrai qu'il y a des réunions avec tout le département des ressources humaines. Les consultants ne sont pas invités. C'est encore une question de flexibilité de la part du consultant. Mais l'intégration ici dans l'équipe s'est très bien passée. J'ai eu d'autres missions où ils nous mettaient vraiment à part. On demande juste de faire du chiffre, c'est à peine si on te dit bonjour. Voilà ici, l'équipe est un peu plus humaine. Cela dépend d'une équipe à l'autre.

Q : A travers la théorie, on constate qu'il y a deux processus d'intégration : l'intégration dans la fonction du métier et puis l'intégration sociale. Mais est-ce qu'un consultant externe qui arrive, je suppose, avec ses compétences, passe-t-il par ce double processus ?

J : Le double processus dépend un peu d'une entreprise à l'autre. C'est théorique mais sur le terrain ce n'est pas toujours comme ça. C'est vrai qu'en tant que consultant, on n'a pas vraiment le droit de s'adapter. On demande d'être opérationnel après deux-trois jours, avec des chiffres à l'appui. Je pense que ça se manifeste plus chez les consultants que chez l'employé interne. On va lui donner plus de temps pour faire des formations. Au point de vue de l'intégration dans l'équipe, cela s'est fait un petit peu naturellement. Ça dépend un peu de chacun aussi. Il faut être flexible et extraverti. On a l'habitude d'aller d'une entreprise à l'autre. Si on est dans notre coin un peu introverti, bah l'intégration se passera plus mal. Par exemple, un consultant qui était ici, était un peu introverti, replié sur lui-même. C'est vrai que ça ne s'est pas très bien passé. Après un petit temps, bah voilà il a son caractère, il n'a pas apporté beaucoup de résultats, alors il n'est pas resté longtemps. En trois semaines il était parti. Ce qui a facilité les choses ici, c'est que par bonheur quand on est arrivé, l'équipe a complètement changé. Parce qu'avant elle était séparée en deux : le recrutement pour les magasins et le recrutement pour le département interne. Toute l'équipe a fusionné en un avec

le même chef de groupe. Et du coup, la manager a dû reprendre des tâches et donc une intégration a dû s'organiser dans l'équipe aussi. On est arrivé dans ce processus de changement.

Q : Et vous êtes une équipe de combien plus ou moins ?

J : 9 en tout.

Q : Avec les deux équipes qui se sont rejointes ?

J : C'est ça oui.

Q : Et vous en tant qu'externe, est-ce que c'est facile d'aller demander de l'aide ? Vous avez vraiment un contact externe-interne ?

J : Dans une grande entreprise comme celle-là avec d'autres départements, ils ont aussi l'habitude de travailler avec des consultants. Donc ils savent que les visages changent de temps en temps. Dans les plus petites structures, plus familiales, c'est peut-être un peu plus compliqué quand il y a quelqu'un de nouveau et qu'il n'a pas encore été présenté. Mais ici, il y a quand même pas mal de distinctions internes-externes, rien qu'avec mon adresse e-mail, par exemple. Donc les gens voient qu'on est externe. Et les internes qui commencent des formations de néerlandais par exemple, en tant que consultant on n'y a pas droit.

Q : Est-ce que cette distinction a un impact sur le travail ? Ou pas ?

J : Je pense que ma motivation joue un petit peu. Evidemment je reste professionnel et j'atteins les résultats qu'il faut, mais c'est vrai que je n'ai peut-être pas le sentiment d'attache en étant externe, comme si j'étais vraiment un employé. Et ça parce que je sais que je n'évoluerai pas dans cette entreprise. Même si je passe en interne, je n'ai donc pas non plus de preuve à faire. Après il s'agit de rester professionnel dans toute circonstance. Maintenant je ne pense pas que cela a un impact sur ma façon de travailler.

Q : Quel est le rôle du salarié dans l'intégration du consultant ? Est-ce qu'il a un rôle formel ou alors en fonction de l'équipe ?

J : Quand je suis arrivé, c'est la manager qui m'a formé parce que c'était pendant les vacances et qu'il n'y avait qu'elle qui était disponible. Elle m'a formé et voilà. Mais la formation est assez restreinte. Il s'agit d'un jour où on donne un peu toutes les informations, le second jour où on assiste aux entretiens ensemble, et puis le troisième jour on est déjà au téléphone et on

commence à faire ses propres entretiens. On apprend beaucoup sur le terrain. Et c'est vrai que la consultante qui vient d'arriver alors qu'elle venait d'un autre département, celui des finances, elle n'avait pas de back ground, elle a pu suivre plus de gens pour les entretiens, il y avait eu une formation un peu plus en profondeur.

Q : Elle était consultante externe ?

J : Non elle était interne au département des finances, et donc elle a fait une mobilité interne. Mais donc du coup elle a suivi des formations auxquelles les consultants n'ont pas tout à fait droit. Nous on a eu la chance de participer à quelques formations parce que c'était nécessaire pour le boulot. Mais on est venu se greffer à ce qui était prévu pour les internes.

Q : C'est plus de votre initiative à venir chercher l'information ?

J : Entre les deux. Parce que pour que nos Assessment Center soient validés il fallait faire la formation. Et nous on perdait beaucoup de temps à faire valider ces Assessment et donc on lui a dit qu'on était très intéressé, oui parce qu'il y avait un formateur qui est venu, on s'est juste greffé et voilà.

Q : Vous disiez que vous n'avez plus beaucoup de contact avec le cabinet de recrutement. Est-ce que c'est quelque chose qu'il faudrait améliorer ? Les rencontrer plus souvent ?

J : Ils essayent de s'améliorer. Tous les deux-trois mois il y a les « consultants day », où ils donnent des formations. Mais moi pour mon travail je n'en ai pas besoin très honnêtement.

Q : Vous être plus attaché à l'entreprise ici ?

J : Oui et non. À l'heure actuelle je pense vouloir changer de poste pour pouvoir passer en interne. Mais je ne voudrais plus passer en interne au cabinet de recrutement parce que le corps business ce n'est plus ce que j'ai envie de faire. Mais j'ai un sentiment d'attachement dans le sens où avant j'ai été 6 mois au chômage et le cabinet m'a trouvé un job. Donc je suis très reconnaissant pour les missions que j'ai reçues de leur part. C'est vrai qu'il n'y a pas beaucoup de possibilité d'évolution. Le système est mal fait parce que pour le cabinet, plus notre salaire est haut, moins il gagne. Du coup les discussions salariales sont impossibles même au niveau des compétences. Alors que dans une entreprise comme ici, ce n'est pas du tout le cas. Le chiffre d'affaires ne dépend pas seulement du collaborateur. Les discussions salariales sont différentes. C'est frustrant de se dire que j'ai cinq jours de rentabilité mais que derrière il y a encore 15 jours de travail, comme si j'avais travaillé gratuitement.

Q : Mais ça ne changeait rien à votre travail ?

J : Non. Enfin ils mettent de plus en plus de choses en place mais à la limite j'y allais sans trop m'y attarder. Ce sont des choses qui sont faites parce qu'ils veulent un peu se légitimer pour paraître de bons employeurs. Mais nous ce n'est pas toujours ce qu'on recherche. Évidemment il y a un petit suivi pour savoir ce qu'il se passe. C'est pas mal qu'ils fassent ce genre de chose. Mais parfois on a un peu l'impression que s'est fait pour dire qu'ils font vraiment quelque chose.

Q : Vous m'avez dit que l'intégration pour les consultants externes doit se faire relativement vite. Mais à partir de quel moment vous êtes-vous relativement bien senti ? Bien intégré, bien dans votre travail ? A l'aise ?

J : Ce qui est valorisant c'est quand la mission est prolongée. On le sait après un mois. On commence à avoir nos premiers résultats, ils nous font confiance, et prolongent pour trois mois. C'est assez valorisant et on se sent mieux. C'est vrai qu'ici c'était chaque fois un mois après un mois. Maintenant je suis bien dans mon travail. Il y a toujours cette petite insécurité qui n'est pas évidente. Quand on reçoit le feedback du manager parce que, je ne sais pas c'est plus facile pour le manager de donner un feedback à un interne plutôt qu'à un externe, mais au final c'est toujours une question de feedback et de communication. Quand ça ne se passe pas bien, c'est aussi important que ça se sache. J'ai eu une mission où ça c'est un peu moins bien passé chez un autre client. J'ai eu un meeting après deux semaines, en disant, voilà on attend plus de résultats. J'ai mis les actions en place et après le mois qui est passé j'avais eu les résultats. Malheureusement la décision était déjà prise. Les décisions sont très faciles à prendre en ce qui concerne les consultants. Facile, si les budgets sont là. Parce que c'est toujours le même problème dans les entreprises : est-ce qu'on a le budget ?

Q : Et avoir cette échéance de chiffres à atteindre, ce n'est pas trop stressant ?

J : Mais ça c'est la même chose pour les consultants externes et internes. Il ne faut pas se leurrer. Il y a partout maintenant dans les entreprises des KPI, des indicateurs de performance. C'est plus difficile pour certains consultants qui sont passés et qui savent qu'ils ne vont pas être prolongés et ça ils le savent 3 ou 4 semaines à l'avance. Et alors, c'est démotivant pour eux, de garder le cap jusqu'au dernier jour. Je le comprends tout à fait.

Q : Moins productifs ?

J : Oui mais c'est compréhensible. Même si en tant que consultant on est censé rester professionnel jusqu'au bout.

Q : Et le manager avec qui vous faites le point, c'est un manager des ressources humaines qui travaille avec vous ?

J : C'est notre responsable d'équipe. Qui gère aussi bien les internes que les externes. Donc elle gère 7 internes et 2 ou 3 externes ça dépend un peu. Et puis c'est vrai qu'ici on est recruteur mais on est RH à la base donc on est rattaché au département RH. Donc les gens du département des finances ont leur manager en finances.

Q : Est-ce que c'est plus facile pour un consultant externe qui arrive, d'aller vers les autres externes ?

J : Moi c'était facile parce que quand je suis arrivé, le cabinet m'avait déjà dit qu'un autre consultant était là. Je ne le connaissais pas avant. C'était plus facile d'aller vers lui. Mais on nous laisse quand même un temps d'adaptation. Parce qu'on sait bien que les premiers jours ce n'est pas facile. On peut être un peu introverti comme on entre dans un nouveau cadre. Mais encore une fois, si je ne suis pas hyper enthousiaste vis-à-vis de l'agence, je défends quand même mon employeur. C'est vrai qu'en tant que consultant quand j'en vois un qui arrive j'aurais plus tendance à aller vers lui. Mais sinon un interne aura plus un plan de formation qui sera établi à la base, alors qu'un externe n'en aura pas.

Q : Merci de votre temps. Je m'engage à la confidentialité de votre identité, de l'entreprise cliente et de votre employeur.

μ

3. Entretien réalisé avec Martin

Contextualisation entretien avec Martin

Le lundi 8 mai 2017, nous avons réalisé notre troisième entretien. Martin est recruteur au sein d'une grande entreprise spécialisée dans l'agroalimentaire. Cela fait maintenant 4 ans qu'il travaille dans le recrutement.

Il a démarré sa carrière de recruteur en tant que consultant externe. Aujourd'hui, il travaille en interne dans une entreprise anciennement cliente. Cet intervenant nous a permis de recueillir la vision d'un travailleur interne face à l'arrivée de consultants externes. De plus, ayant une expérience d'externe et interne, son discours nous a paru très pertinent.

L'entrevue s'est déroulée à Bruxelles au sein du bureau de l'entreprise cliente où Martin travaille. L'entretien a démarré par une mise en contexte de notre recherche empirique.

μ

Q : Vous pouvez peut-être nous raconter comment vous êtes arrivé au poste que vous occupez aujourd'hui ?

M : Je suis recruteur interne. J'ai commencé en tant que consultant externe, je faisais partie d'un cabinet de recrutement pour qui je réalisais des missions. Puis on m'a proposé une mission ici dans l'entreprise cliente. On m'avait proposé un contrat de deux mois pour commencer. Puis il a été prolongé d'un mois, puis encore d'un mois. Puis petit à petit on m'a proposé une place ici en interne. Mais donc voilà, j'ai signé ici il y a un mois et demi en tant qu'interne.

Q : Et c'était via l'agence de recrutement que vous avez eu le contrat.

M : Oui. Enfin ça se passait vraiment bien ici et au final j'étais comme un interne. Au bout d'un moment, l'entreprise cliente m'a proposé d'entrer en interne. Elle avait le budget. Et c'est vrai que pour moi c'était normal d'accepter.

Q : Vous vous identifiez plus à l'entreprise cliente qu'au cabinet de recrutement ?

M : Oui tout à fait. Ici je venais tous les jours. Au cabinet je ne connaissais personne. Je n'avais même pas de bureau en fait. Donc je m'identifiais beaucoup plus au client qu'à mon employeur.

Q : Selon vous, qu'est-ce que cela apporte à l'entreprise cliente d'avoir des consultants externes ? Et de ne pas les prendre en interne ?

Le gros atout pour l'entreprise c'est qu'il y a un budget avec le nombre de personnes qui travaillent sur le payroll et avec la crise et autres, ce budget change. Ici par exemple l'équipe a diminué. Mais à côté de ça, il y a des variations de travail et de charge de travail qui sont assez importantes et les personnes en interne ne savent pas le faire. Donc on demande à des

consultants externes de venir aider et l'avantage c'est qu'ils n'ont pas de contrat avec l'entreprise cliente et donc ils ne sont pas sur le payroll. Donc d'un point de vue législation sociale, le bilan social, ils n'en font pas partie. Et ça tombe sur un budget qui est tout ce qui est « Project Management ». C'est tout ce qui est budget. Et puis c'est plus facile, si en un coup on n'a plus le budget pour eux, on n'a plus de budget. Mais je pense qu'il y a quand même une convention entre le cabinet et le client, il y a quand même un mois de préavis. Mais c'est sûr que le contrat peut s'achever du jour au lendemain.

Q : Au niveau de l'intégration, comment s'est-elle passée tout d'abord en tant que consultant externe au sein de l'entreprise cliente ? Est-ce qu'il y a des choses qui ont été mises en place ? Comparé aux employés internes ?

M : On ressent quelques petites différences je pense. Mais pas vraiment au sein de l'équipe. Enfin moi personnellement quand je suis arrivé en tant qu'externe, j'ai été relativement bien intégré au sein de l'équipe. Maintenant c'est vrai qu'il y a peut-être quelques petites différences, des petits détails, qui sont parfois un peu perturbants. C'est un peu dommage. Par exemple : ils ne reçoivent pas les newsletters, ils n'ont pas accès à des données internes, ils payent un peu plus cher le menu à midi à la cafétéria,... Donc on se rappelle quand même assez régulièrement que c'est deux groupes différents, mais au sein de l'équipe, je n'ai pas l'impression... Après je pense qu'on attend beaucoup du consultant externe dans son intégration. On a peut-être en tête en tant que consultant qu'il faut se mettre dans le bain, s'adapter encore plus vite que si on était en interne comme on n'a pas les formations,...

Q : Et en tant qu'externe, est-ce que c'est facile d'aller demander de l'aide ? Vous avez vraiment un contact externe-interne.

M : Il y a plusieurs bureaux, mais là nous on est quatre et il n'y a pas de distinction. Ce sont plus des petits détails comme je disais qui nous rappellent quand même régulièrement qu'on est externe. Quand on n'est pas invité à certaines choses, quand on voit qu'il y a certaines choses qui sont envoyés directement aux internes et pas aux externes. Voilà c'est plus des petits détails, comme ça, dans la pratique, que vraiment dans la fonction en tant que telle je trouve. Et puis dès qu'on arrive, on se rend vite compte qu'il y a d'autres consultants externes qui n'ont pas accès non plus à certaines choses. Tu te sens directement moins seul et ils n'hésitent pas à te filer un coup de main.

Q : Est-ce que cette distinction a un impact sur le travail ? Ou pas ?

M : Pour ma part, je ne pense pas que cela ait un impact sur le travail mais peut-être un peu sur la motivation, la culture, ça n'a peut-être pas un gros impact mais ça en a un je trouve.

Q : La relation alors avec le salarié, le travailleur interne, comment il perçoit cette personne externe ? Evidemment vous avez été vous-même externe ? Est-ce que cette personne externe est perçue comme quelqu'un d'étranger ? Une menace pour son emploi ?

M : Une menace je ne pense pas. J'essaye plutôt de me représenter quand on a un nouveau consultant. On a eu le cas justement récemment. Deux consultants sont venus les uns après les autres. Les premiers jours, oui on est un peu observateur, mais je ne saurais pas vraiment dire... Mais ce qu'on peut remarquer c'est que par exemple ici il y en a une qui vient de démarrer. Quand il y a quelqu'un de nouveau ici dans l'équipe, nous on le sait limite le matin même. Donc il y a beaucoup moins de formalités et donc on le découvre et on l'intègre. Mais je pense qu'ici les gens n'ont pas vraiment peur pour leur place. En tout cas, je n'ai jamais ressenti cela en tant que recruteur interne. Et justement il y a toujours eu des consultants ici, il y en aura certainement toujours. Et on sent qu'il y a des consultants qui ont laissé une moins bonne image, quand on entend ce qui est dit quand on parle de cette personne. Ou bien il y en a qui sont des références. On est vu presque comme des collègues, des partenaires.

Q : Quel est alors le rôle du salarié dans l'intégration du consultant ? Est-ce qu'il a un rôle formel ou alors c'est un peu en fonction de l'équipe ?

M : Ce n'est pas très formel, c'est un peu « bricolé ». C'est plus le fait qu'on soit dans le même bureau. Ça facilite la communication. Dans l'équipe on est très ouvert par rapport aux externes. Comme je le disais, on les considère vraiment comme des collègues. Donc oui l'intégration se passe bien. On les aide facilement dès qu'ils ont un souci et pareil je pense qu'eux viennent facilement nous voir, nous poser des questions. Mais rien n'est vraiment organisé de manière formelle pour leur intégration à eux, comparé aux internes (les formations,...). Dès que je suis entré en interne j'ai rapidement eu des formations alors qu'au final je gardais la même fonction que quand j'étais externe. C'est vrai que cette intégration au sein de l'équipe doit certainement dépendre de l'entreprise et de l'ambiance des équipes.

Q : Et avec le manager, comment cela se passe-t-il ? A-t-il un rôle plus important dans l'intégration de ses consultants externes ?

M : Tout le monde est bien en contact avec la manager. On est dans le même bureau quoi. Ce n'est pas plus mal, cela établit certaine proximité. Elle joue un rôle en plus, dans le sens où

elle évalue notre travail. Le nôtre et celui des consultants externes. Quand j'étais externe, c'est vrai que c'était bien d'avoir son feedback. Surtout au début, pour se situer dans notre travail. Et évidemment quand elle nous rendait un feedback positif, tout de suite ça nous motivait à faire encore mieux et ça nous donnait confiance – pas trop quand même (rire) et du coup bah on était plus à l'aise dans l'équipe et on s'intégrait plus facilement je dirais. Donc oui je pense qu'indirectement elle joue un rôle dans l'intégration des consultants.

Q : Mais elle peut aussi faire l'effet inverse ?

M : Bah c'est sûr que quand elle donnait des feedback négatifs, nous étions toujours un peu découragés. Mais ça nous motivait aussi à nous démenner un peu plus, à aller chercher plus d'information, plus d'aide et donc de nouveau, cela ça nous obligeait à aller vers les autres. Mais je pense que ça dépend surtout de la personnalité du consultant.

Q : Vous disiez qu'il y avait pas mal de roulement au sein de l'équipe ?

M : Je ne suis pas là depuis une éternité mais c'est vrai qu'on a déjà eu trois consultants. Ce n'était pas des expériences que je qualifierais de génialissimes.

Q : A quoi cela est-il dû ?

M : Euh le premier manquait de professionnalisme et de structure. Le deuxième n'avait pas la personnalité, ni même les résultats. Et le troisième était bon mais il n'avait pas atteint vraiment les chiffres et à ce moment-là, il y avait un souci de budget.

Q : Rien à voir avec l'intégration ?

M : Il y a eu des départs précipités pour manque d'intégration. Ici, celui dont je parle il était assez introverti. J'ai essayé un peu de lui parler et il me répondait déjà à peine. Donc on a bien vu que cette personne-là n'avait pas la personnalité pour devenir consultant. Mais il faut s'avoir qu'on laisse quand même un temps d'adaptation. C'est la même chose pour tout le monde, les premiers jours ce n'est jamais facile. Mais très vite on sait comment va être la personne ou pas, si ça va marcher ou pas.

Q : Et vous, avez-vous senti la différence quand vous êtes passé en interne ?

M : Je n'ai pas dû me réintégrer. L'intégration était déjà faite parce que c'était dans la même équipe. Et surtout j'ai continué la même fonction.

Q : Merci de votre temps. Je m'engage à la confidentialité de votre identité, de l'entreprise cliente et de votre employeur.

μ