



CONSEILS EN RESSOURCES HUMAINES

Classement 2019 des meilleurs cabinets de conseil

Dans chaque groupe, le classement est établi par ordre alphabétique

CABINET	ÉQUIPE ANIMÉE PAR...
INCONTOURNABLE	
Alixio	Raymond Soubie
Altedia LHH	François Moreau
BPI Group	Olivier Lajous
Deloitte	Philippe Burger
EXCELLENT	
Accenture	Céline Laurenceau
HR Consultancy partners (groupe Randstadt)	Arnaud Cartier
Korn Ferry	Pascal Gibert, John Douglas
ManpowerGroup Solutions	Jean Giboudeaux
Menway Carrières/Homew	Christian Ferrari
PwC	Équipe d'associés
Right Management	Jean Giboudeaux
Wavestone	Claude Bodeau, Sylvain Francini
Willis Towers Watson	Laurent Termignon, Sébastien Biessy
FORTE NOTORIÉTÉ	
Aon	François Auger
Ayming	Hervé Amar, Thibault Charneil, Dominique Thomann
Capgemini Invent	Mathieu Dougados, Isabelle Lamothe
Cognizant Business Consulting	Grégoire Forbin
Convictions RH	Matthieu Laudereau
Eurogroup Consulting	Marie-Laure Fayet
EY	Colin Bernier
Groupe JLO	Jean-Luc Odeyer
HR Mind	Fanny Bachelet, Jérôme Bruyas
Human and work project	David Mahé
Julhiet Sterwen	Julien Lever, Alain Riberry
KPMG - Carewan by KPMG	Jean-David Aurange, Cécile Decourtray, Philippe Valo
Leyton	Daniel Martins, Olivier Meynard
Oasys Consultants	Éric Beaudouin, Patrice de Broissia, Karine Lair, David Destoc
People to people group	Christian Pousset
Sémaphores	Thomas Germain
Spinpart	Jean-Bernard Cohet, Carole Benaim
Weave	Serge Assayag, Didier Rousseau
PRATIQUE RÉPUTÉE	
Akoya Consulting	Antoine Audois, Jocelyn Muret, Vincent Barat
Cubiks	Catherine Desforges
Équilibres	Karine Armani, Pascale Pitavy
Grant Alexander	Henri Vidalinc, Nicole Gelée, Sybille Delaporte
Greenworking	Cécilia Durieu
Groupe Ferrein	Jean-Louis Ferrein
Identité RH	Gilles Verrier
Intra Conseils	Audrey Gless
Keyrus	Élodie Soubigou
Kronos	Pierre Egido
LG & A conseil	Laëtitia De Gaulle
Magellan Partners	Sophie Rozet
Merlane	Jean-Claude Merlane
More Human Partners	Stéphane Moriou, Fabrice de Saint-Sauveur
ORA consult	Daniel Thimen, Jean-Yves Bronner
Oresys	Sylvie Mochet
People first	Philippe Maurette
Segeco Consulting	Denis Genest, Karim Quartier
Talisman Partners	Sandra Teboul
Uside	Éric Albert, Laurence Saunder, Jean-Luc Emery
Vendôme Associés (Care Vendôme)	Denis Marcadet

CARE VENDÔME (VENDÔME ASSOCIÉS) COACHE LA FINANCE



Denis Marcadet

Leader : Denis Marcadet

Équipe : 21 consultants,
8 coachs

Création : 1987

Track record : Care Vendôme est le cabinet de conseil de Vendôme Associés, chasseurs de têtes accomplis dans le secteur financier. Cette année, ses consultants ont notamment remis à plat l'organisation d'un fonds de *private equity* et coaché son dirigeant dans la conduite du changement, et accompagné un de leurs clients dans l'évaluation de l'ensemble de ses équipes.

Différenciation : les consultants, tous formés aux méthodes de développement personnel, sont d'anciens dirigeants aux profils complémentaires : un ancien DRH d'Euronext, un expert de la méthode Apter, maître de conférences à l'ENA... Ils interviennent sur des missions variées, de la prise de parole en public au coaching d'adaptation culturelle jusqu'aux études de rémunération.

Autonomie des équipes et nouvelles pratiques managériales

Dans un contexte de profondes transformations des structures hiérarchiques, des nouveaux enjeux de responsabilisation émergent. Comment le manager doit être à la fois joueur et arbitre ?



Denis Marcadet



Corinne Orémus

SUR LES AUTEURS

Denis Marcadet, P-DG fondateur, crée Vendôme Associés en 1987 après un parcours bancaire et un dernier poste de DRH. Il répond depuis aux problématiques RH et de recrutement. Il est diplômé en économie, ressources humaines et d'un 3^e cycle à l'Essec.

Corinne Orémus, directeur général délégué, commence dans le financement et évolue vers la direction de centres de profits. Ancienne membre du comex de HSBC puis MACSF, elle est diplômée de Sciences-Po et a un master en droit et fiscalité.

« Ah cette nouvelle mode de la DG, des projets transverses, des équipes plus autonomes et responsables, c'est facile à dire mais à manager au quotidien, c'est autre chose... »

Une fois de plus, combien de fois avons-nous entendu ce genre de phrase en *debrief*, en coaching ou à côté de la machine à café ? Voici une problématique quotidienne d'un manager de proximité.

L'implémentation des plans stratégiques désormais effectuée partout en mode projets implique des structurations d'équipes plus souples et des pratiques managériales revues : il s'agit d'inciter à mieux responsabiliser les équipes, leur permettre de « libérer » leurs idées, leur créativité et leurs recommandations, d'obtenir des cycles de décisions plus courts et d'être globalement plus efficace.

Droit à l'erreur et autonomie sont valorisés, en espérant que cela renforcera l'engagement des collaborateurs, mais les conséquences organisationnelles sont multiples. Dans un pays comme la France où le poids de la hiérarchie est traditionnellement très important, ces nouvelles notions peuvent créer des paradoxes comme celui-ci : pour avoir des collaborateurs autonomes et plus responsabilisés, il est nécessaire de déployer plus de management.

Quand autonomie rime avec plus de management de proximité

Les aspects bénéfiques généralement évoqués lors de ces transformations,

recherche d'efficacité et volonté d'accélérer les processus, ont conduit plusieurs entreprises à lancer une remise à plat des structures hiérarchiques :

- suppression de strates managériales,
- répartition des collaborateurs expérimentés entre des compétences de manager, de directeur de projets ou d'expert
- organisation par sujets clés et non plus par *business line* (exemple : marketing/relation-expérience client, digitalisation des process & efficacité opérationnelle, data et analytics & cybersécurité...)

Mais ces principes qui semblent souvent cohérents à tous au début se heurtent à une conduite du changement autrement plus complexe.

« Mais quelle est ma place si tout interagit, qui décide et arbitre désormais ? »

Pour les cadres concernés en effet, c'est une véritable révolution car pour beaucoup la reconnaissance passait en priorité par la promotion en tant que manager d'équipe ou de *business line*. La diminution du nombre de postes managériaux liée à ce genre de réorganisation est susceptible d'être perçue comme une limite à leur progression.

Par ailleurs, tous ceux qui étaient habitués à valider chaque étape de la décision et de son exécution, à être le relais de toute information provenant de la direction peuvent ressentir une perte de sens dans leur métier. Coincés entre le marteau et l'enclume, autant de doutes ou d'inquiétude qui aimeraient s'exprimer sachant que la pression sur le manager en termes de respect des budgets, des délais et livrables divers reste entière voire renforcée ! Dans ce contexte, le manager a un impact important car c'est à lui de réguler les initiatives et contributions de chacun afin de maintenir efficacité et cohérence.

Autonomie et responsabilité

Car si l'autonomie traduit une certaine liberté d'expérimenter, le fait d'exprimer plus facilement ses choix et réflexions et de se sentir responsable au sens « *ownership* », ce n'est pas l'isolement, l'indépendance, le fait de travailler « sans filet » ou sans soutien et faire ce que l'on veut.

Le manager va accompagner les différentes étapes de cet apprentissage. Il s'agit d'atteindre les objectifs grâce à une vision partagée, des discussions consensuelles, de la co-construction et de la coopération, le manager sera le garant de la cohérence et du contrôle nécessaire à l'avancement du projet. Il fera en sorte que chacun trouve sa place

LES POINTS CLÉS

- Les nouvelles évolutions d'organisation se traduisent par des comportements managériaux profondément revisités.
- Dans la conduite de ces changements vers l'autonomie et la responsabilisation des équipes, le rôle du manager est renforcé.
- Le management, pris dans divers feux croisés, jongle avec les paradoxes et a, lui aussi, besoin de soutien pour se mettre en phase et jouer pleinement tous ses rôles.

dans un va-et-vient subtil entre intérêt personnel et collectif.

Son rôle sera clé quant à :

- la diffusion de méthodologie et des valeurs nécessaires à partager (transparence, confiance)
- la mise en avant des initiatives, des réussites
- le respect des règles du jeu et la gestion des éventuels conflits ou points de tensions
- le développement de la coopération entre équipes projets facilitant une vision plus globale.

Exemplarité et courage managérial

C'est aussi, pour lui, une belle occasion d'exemplarité et de courage managérial. Sur ces sujets d'organisations comme sur tant d'autres, les orientations stratégiques sont souvent faciles à expliciter mais leur diffusion est autrement plus complexe. Au-delà du fait de donner la vision, le sens de l'action, la définition des outils et moyens qui seront mis à disposition, dans des contextes incertains, le courage managérial permet d'avancer avec plus de confiance face à des difficultés ou pour relever de nouveaux défis.

Ces nouveaux comportements managériaux pourront prendre plusieurs formes :

- Faire un *feedback* formateur et savoir en demander
- Oser dire les choses et recadrer avec assertivité
- Définir les attentes et savoir transmettre
- Fixer des règles du jeu sans laisser dériver les comportements hors-jeu
- Déléguer et perdre une partie de maîtrise tout en restant co-responsable du résultat
- Développer des comportements de coopération
- Se pousser à sortir de sa zone de confort...

« Moi, je comprends ce qu'il faut faire mais comment m'y prendre, c'était quand même plus simple avant... »

Pour le manager c'est autant de qualités à exprimer en termes de com-

munication, d'écoute et de gestion des ambiguïtés. Un accompagnement dédié facilitera cette conduite de changement structurel et sera plus que bienvenu. Pour l'aider en ce sens, il pourra disposer d'aide et d'outils lui permettant de renforcer son impact, sa légitimité et son influence, y compris en ayant une meilleure maîtrise des récompenses (notamment financières) destinées aux collaborateurs ce qui n'est pas toujours le cas.

Redéfinir le parcours manager autour de la fonction manager coach, préciser les carrières en intégrant les passerelles possibles, bref, le changement culturel reste à inventer !

Les méthodes de soutien et d'accompagnement individuel ou collectif sont tout à fait adaptées à ces transformations car elles facilitent les bonnes postures et contribuent à de meilleures techniques de communication. Elles permettent au manager de mieux connaître ses propres modes comportementaux, d'identifier ses ressources, ses limites, ses filtres et biais de perception afin d'en tenir compte pour mieux répondre aux besoins de son équipe. C'est aussi un bon moyen de retrouver du sens dans son action.

« Sans mot à dire sur la stratégie, je retrouve une vraie liberté dans la mise en œuvre ; j'identifie mieux ma valeur ajoutée personnelle sur l'esprit d'équipe et la motivation de mes collaborateurs... » nous confie un responsable.

C'est dans la gestion des situations difficiles et le changement que l'on reconnaît le bon manager qui contribuera par son comportement à donner un avantage concurrentiel fort à son entreprise.

Confiance, courage, responsabilisation... finalement tout l'art d'être à la fois joueur et arbitre ! ♦





Annuaire
**CONSEILS EN MANAGEMENT,
ORGANISATION ET
RESSOURCES HUMAINES**



5, place André-Malraux
75001 Paris
Tél. : 01 42 60 00 08
Fax : 01 42 61 60 09
info@vendome-associes.com
www.vendome-associes.com



Denis Marcadet



Corinne Oremus



POSITIONNEMENT

Vendôme Associés est un cabinet indépendant de conseil en Ressources Humaines spécialisé dans :

- Le recrutement par approche directe de dirigeants, experts et managers.
- L'accompagnement de cadres et dirigeants par sa branche Care-Vendôme, dédiée au conseil RH, au coaching individuel et collectif, au conseil en gestion de carrière et mobilité professionnelle.

Depuis notre création en 1987, nous conseillons les entreprises dans l'analyse de leur organisation, l'évaluation de leurs besoins, la sélection de leurs talents et leurs recrutements.

Nous apportons une action de conseil auprès des candidats, des jeunes cadres aux professionnels chevronnés, dans l'étude approfondie de leur parcours professionnel et de leurs compétences mais également dans l'analyse de leur personnalité et de leurs aspirations.

Fort d'un véritable ADN financier, Vendôme Associés propose une offre de service élargie avec une double compétence sectorielle et fonctionnelle, un atout majeur dont bénéficient nos clients et candidats.



ACTIVITÉS

- Executive Search
- Recrutement
- Assessments
- Etudes de Rémunération
- Accompagnement et Coaching
- Bilan de Carrière
- Gestion de Plans de Succession



BUREAUX

Vendôme Associés est, depuis 2014, implanté en Allemagne (Francfort) et s'appuie sur des partenaires privilégiés à Londres, en Europe du sud et en Asie.



CONTACT

**Denis Marcadet
Corinne Oremus
Vally Colli
Françoise Sarfati-Fiorentino
Anne-Sophie Meplomt**

**Marie Clark
Sophie de Bièvre
Anne von Bredow
Béatrice Pigeon
Catherine Verdier-Crassous**



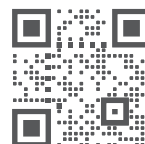
© Vendôme Associés 2016 Photos : Leandro Lopes Création : Créasat

MORE THAN EXECUTIVE SEARCH
CAREER DESIGN

5, place André Malraux - 75001 PARIS - FRANCE
Tél.: +33(0)1 42 60 00 08

Böhrmerst. 51- D-60322 - FRANCFORT - ALLEMAGNE
Tél.: +49 69 24 00 72 80

www.vendome-associés.com



QR plus™

