

DRH à mi-carrière

QUELLES ÉVOLUTIONS
DE CARRIÈRE POUR LES DRH
GÉNÉRALISTES CONFIRMÉS ?

ÉTUDE 2015
1^{er} semestre





OasYs Consultants

OasYs Consultants est né en 2006 d'une volonté commune de ses fondateurs d'appréhender autrement le métier de l'accompagnement des transitions de carrières et des transitions managériales.

OasYs Consultants a développé une nouvelle manière d'accompagner ses clients en créant le concept de transition apprenante®.

Ce concept s'appuie sur trois convictions fortes :

- Rapprocher deux métiers traditionnellement dissociés : l'accompagnement individuel et la formation,
- Offrir aux clients une organisation par practice "métiers", garante d'une capitalisation d'expériences,
- Utiliser les meilleures techniques d'accompagnement au service de l'individu et de son projet.

Oasys Consultants propose deux types d'offres :

- L'accompagnement de cadres et de dirigeants : programmes de bilan ou de perspective de carrière, évaluation, coaching managérial, outplacement, développement entrepreneurial, anticipation de fin de carrière...
- Le conseil aux entreprises dans leurs transitions : facilitation et animation de séminaires, mobilisation des équipes, programmes de développement des talents, coaching et professionnalisation d'équipes, animation de GPEC, plans de reconversion collective...

Eric Beaudouin
Président Directeur Général

CONNAÎTRE ET DÉCRYPTER LES ÉVOLUTIONS DE LA FONCTION RH

DRH À MI-CARRIÈRE : POURQUOI UNE TELLE ENQUÊTE ?

Les DRH se trouvent, par la nature de leurs responsabilités, au cœur des évolutions profondes des entreprises. Leur positionnement, entre les attentes de la direction générale et les nécessités du terrain, en font des équilibristes, sans cesse en recherche de l'adéquation entre les enjeux économiques et les enjeux humains.

De ce fait, ils sont au cœur des transformations que connaît le monde économique depuis quelques années. Impactée en première ligne, la fonction connaît des changements profonds qui bouleversent les connaissances sur la carrière de DRH, les compétences demandées et les aptitudes comportementales. Bien connaître ces évolutions permet de mieux s'orienter et de mieux choisir sa poursuite de carrière.

Qui sont aujourd'hui les DRH ? Quelles compétences leur demande-t-on ? Comment évoluer lorsque l'on est un DRH senior, ayant une expérience dans la fonction de plusieurs années ? Sujets à de nombreuses interrogations sur leur parcours et les nouveaux critères d'employabilité, nous avons souhaité contribuer à leurs réflexions, en apportant des éléments de réponse à ces questions.

Cette étude, en partenariat avec l'ANDRH et Nomination, éclaire les nouvelles pratiques de recrutement, à travers les réponses des principaux recruteurs de DRH : les DG, chasseurs, et DRH Groupe.

Nous formons le vœux que, loin des clichés ou des « on dit », elle apporte aux DRH et RRH de quoi mieux envisager leur avenir.

Isabelle André

*Directrice de la pratique
Ressources Humaines*

AVANT PROPOS

JEAN-PAUL CHARLEZ

DGRH Groupe Etam. Président de l'ANDRH

■ **Qu'est-ce qui a motivé l'ANDRH à être partenaire de cette enquête ?**

Jean-paul Charlez : Association française de référence, l'ANDRH, qui regroupe quelque 5000 praticiens de la fonction RH, se devait d'être partenaire de cette étude d'Oasys Consultants consacrée aux DRH à mi-carrière. Les principaux rôles de ces DRH confirmés, leurs savoir-faire et savoir-être essentiels y sont décryptés et éclairent un moment clé de leur vie professionnelle, à un âge où l'on se pose nécessairement des questions.

■ **Êtes-vous en phase avec les répondants lorsqu'ils voient des évolutions profondes dans le métier de DRH ?**

Jean-paul Charlez : Bien sûr qu'il y a des évolutions, mais pour moi le métier reste fondamentalement le même. Le DRH a toujours la responsabilité transverse de permettre à une entreprise de disposer de la ressource humaine la mieux adaptée pour accompagner sa stratégie ; il doit également veiller à ce que les salariés de ladite entreprise travaillent dans les conditions qui leur permettent d'avoir envie de venir le matin...

■ **Quels sont les points que l'étude met en lumière quant aux compétences du DRH confirmé ?**

Jean-paul Charlez : L'étude montre que c'est une fonction où il faut avoir un volant de compétences large. Ce en quoi je suis complètement d'accord. Il y a à la base de ce métier un ensemble de compétences techniques qu'il faut maîtriser et surtout actualiser pour en assurer toutes les facettes : développement des talents, relations sociales, etc. Ensuite, ce qui fait la différence, ce sont les qualités personnelles et notamment une certaine éthique car le DRH est garant des principes de gouvernance de l'entreprise. L'expérience est aussi évidemment un critère prioritaire.

■ **Lorsque vous recrutez des DRH seniors, qu'est-ce qui est pour vous rédhibitoire ?**

Jean-paul Charlez : Ce qui est rédhibitoire est l'absence d'intérêt pour les autres. Un DRH doit être dans l'écoute. Il n'est pas sur le devant de la scène. Comme le souligne l'étude, l'ambition personnelle est un défaut, pas une qualité, pour un DRH.

■ **Quelles sont les voies possibles de poursuite de carrière pour un DRH confirmé ?**

Jean-paul Charlez : La question se pose souvent de savoir si le DRH peut devenir DG, mais pour moi, le métier est tellement riche et il y a tant de façons de l'assumer, qu'il serait dommage de s'arrêter ou d'en changer lorsqu'on a acquis de l'expérience ! C'est une responsabilité, que l'on peut assurer dans des entreprises variées, dans des secteurs variés... Si l'on est passionné par les RH, on peut en faire toute sa vie avec énormément de plaisir.



Jean-Paul Charlez

*DGRH Groupe Etam.
Président de l'ANDRH*



Sommaire

Quelques repères	P.6
1. L'étude	P.7
• Présentation de l'étude	P.8
• Typologie des répondants	P.9
2. Les modes de recrutement des DRH seniors	P.12
3. Les nouvelles attentes des entreprises	P.15
4. Les nouveaux critères de recrutement	P.19
5. Les freins au recrutement	P.27
6. Y-a t-il une vie après un parcours de DRH ?	P.30
Regards d'experts	P.37

QUELQUES REPÈRES

QUI SONT LES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES AUJOURD'HUI EN FRANCE ?

Difficile de donner une seule définition du DRH. Chacun possède la sienne, ce qui est en soi une singularité. Pour rester factuel, revenons aux chiffres :

On compte environ 26 000 DRH en France, ayant un niveau d'étude Bac+4/5 (81%), que l'on rencontre pour 85% dans les services et l'industrie*.

En termes de recrutement, l'APEC diffuse 2900 offres de recrutements par an (chiffre 2014), majoritairement concentrés en Ile de France et la région Rhône-Alpes. Mais on ne compte pas les recrutements via les cabinets de chasse (l'étude montre qu'ils restent le canal favori des entreprises pour recruter un DRH) ni par les réseaux.

Parlons également de ses enjeux : selon la 3^{ème} édition de l'étude sur les formations RH ANDRH-Inergie (2014), d'ici les 5 prochaines années, les DRH seront de plus en plus mobilisés sur les enjeux d'innovation digitale et collaborative ou de RSE, et beaucoup moins sur leurs missions traditionnelles.

■ Toujours selon l'étude de l'ANDRH, le TOP 5 des missions du DRH à horizon 2020 est :

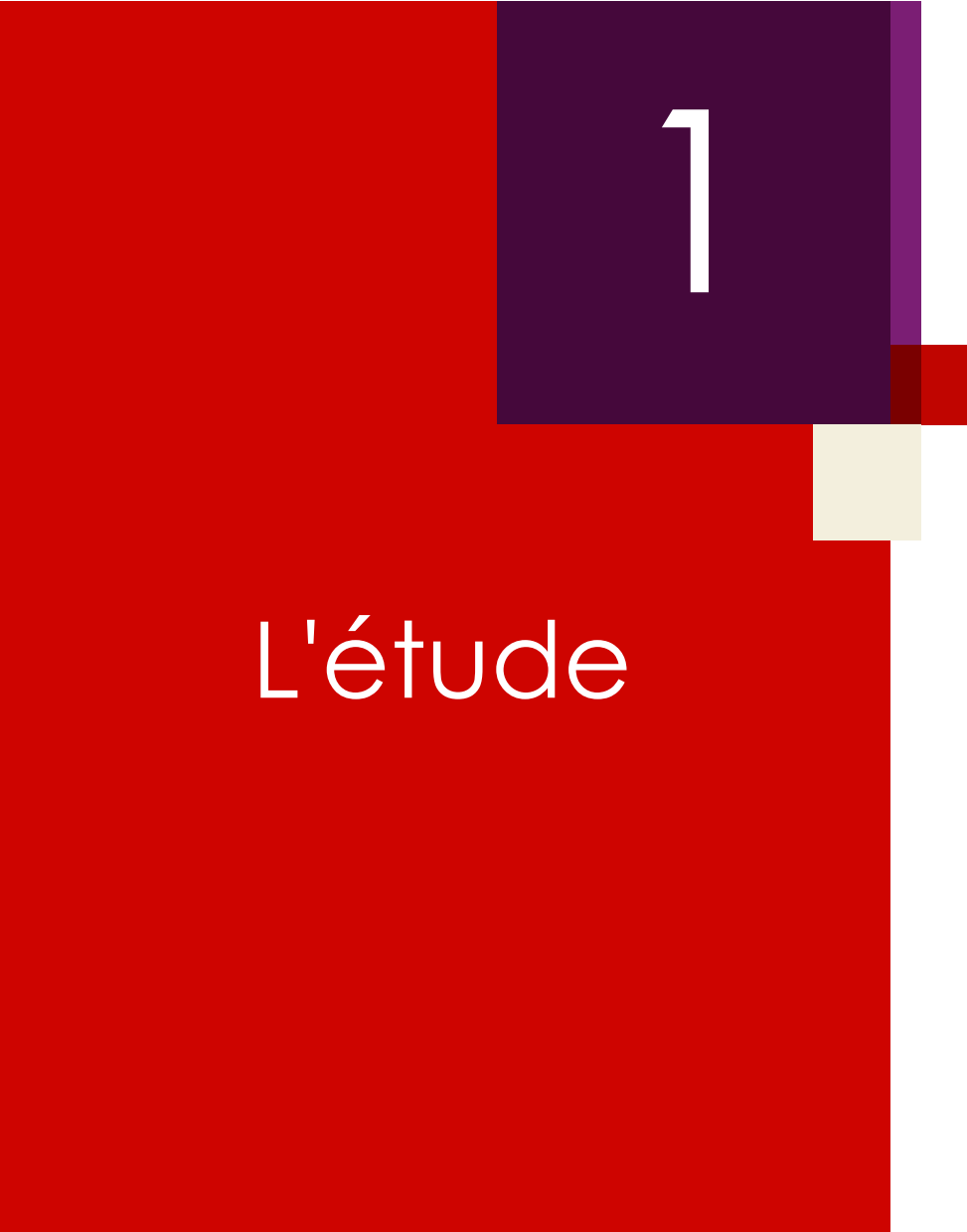
1. Stratégie et performance RH
2. Gestion des emplois et développement des compétences
3. QVT**
4. Innovation digitale et collaborative
5. Transformation de la fonction RH et conduite du changement.

■ Un peu de socio-démographie (baromètre APEC ANDRH – 2014) :

- 59% des DRH sont des femmes
- 70% ont plus de 45 ans, et sont donc « seniors » au sens de la loi
- Leur rémunération annuelle brute médiane est de 75 KE

* Chiffres APEC

** Qualité de Vie au Travail



1

L'étude

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

Oasys Consultants s'est associé avec *ANDRH* et *Nomination* pour élaborer cette enquête inédite sur les attentes des entreprises aujourd'hui lorsqu'elles recrutent des DRH confirmés.

Le questionnaire a été adressé à un panel représentatif de DRH Groupe, de DG, de Chasseurs et d'opérationnels susceptibles de recruter des DRH. Il a recueilli 246 répondants.

L'étude a été réalisée en France au cours du 1er trimestre 2015. Le questionnaire, composé de 23 questions, s'articule autour de 4 thèmes :

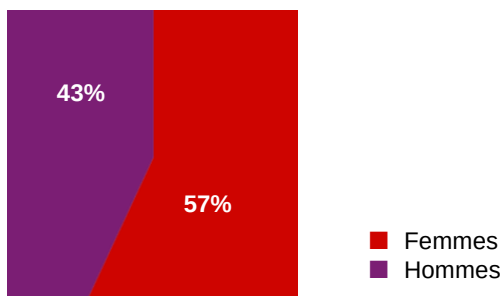
- **Les pratiques de recrutement des DRH généralistes confirmés**
- **Les critères de recrutement et leurs évolutions**
- **Les obstacles majeurs au recrutement**
- **La poursuite de carrière**

Ce document est la synthèse des résultats les plus saillants.

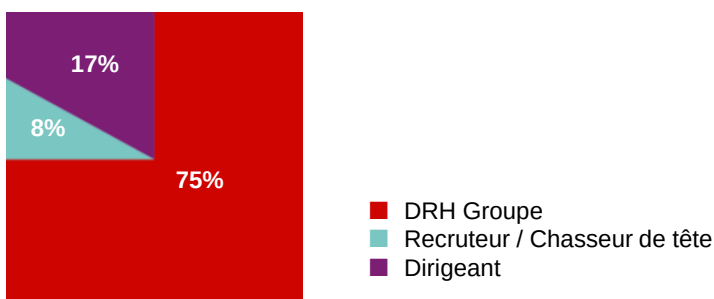
TYPOLOGIE DES RÉPONDANTS

UN PANEL REPRÉSENTATIF

■ Répartition Homme / Femme



■ Fonction

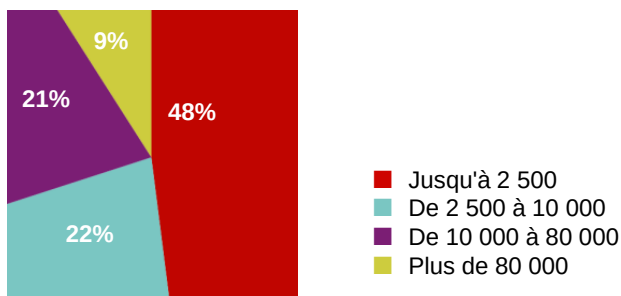


- Les 246 répondants au questionnaire sont majoritairement des DRH, recruteurs de DRH, challengés par deux groupes témoins : un groupe Chasseurs de têtes (8%) et un groupe de directeurs généraux et directeurs opérationnels (17%).

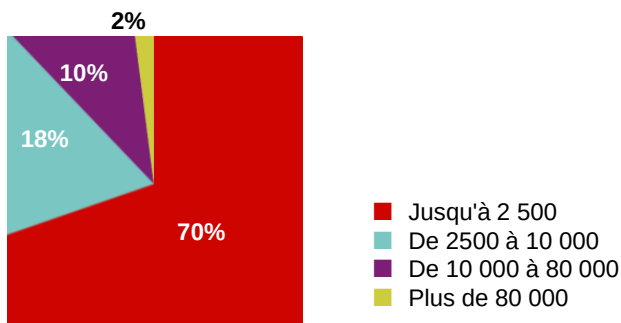
TYPOLOGIE DES RÉPONDANTS

UN PANEL REPRÉSENTATIF

■ Taille de l'entreprise en effectif global (France et International)



■ Taille de l'entreprise en effectif en France

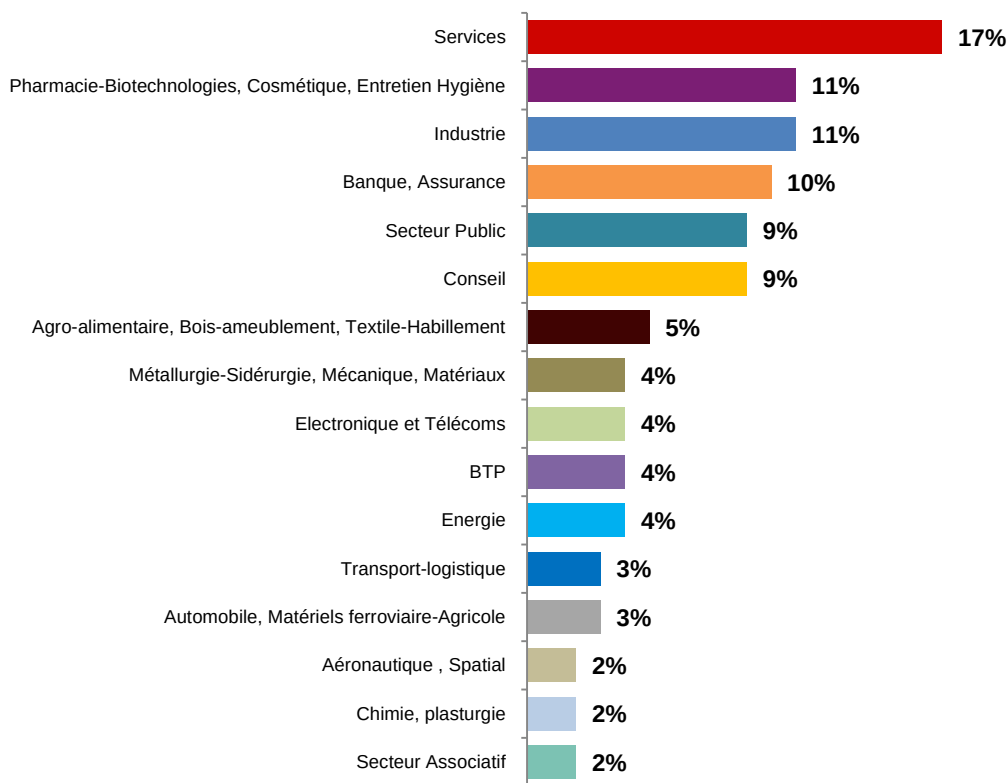


- Toutes les tailles d'entreprises sont représentées. Une grande majorité de ces entreprises ont des effectifs inférieurs à 2 500 (70%) sur le sol français.

TYPOLOGIE DES RÉPONDANTS

UN PANEL REPRÉSENTATIF

■ Secteur d'activité



- Les répondants se répartissent majoritairement dans les secteurs des services au sens large, de la pharmacie / entretien / hygiène, de l'industrie, du conseil, de la banque / assurance. Cependant tous les secteurs sont représentés, y compris le secteur public (9%).

2

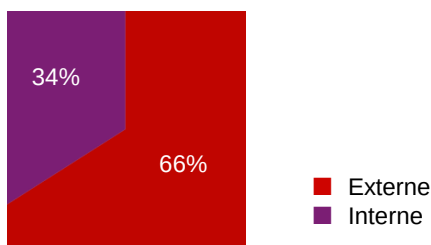
Les modes de recrutement des DRH seniors

LES MODES DE RECRUTEMENT

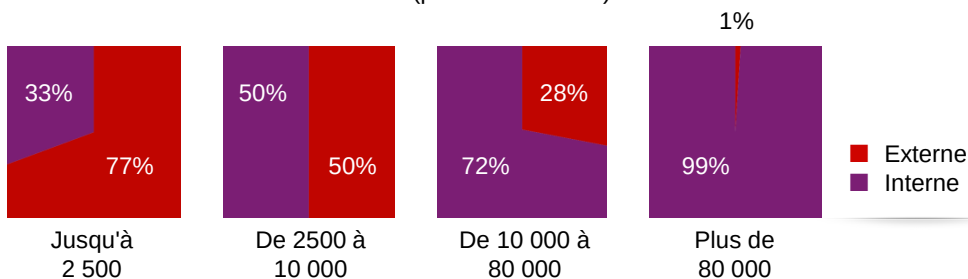
IN- ET OUT-SOURCING

» En cas d'ouverture d'un poste de DRH généraliste confirmé, le recrutement dans votre entreprise se fait-il en interne ou à l'externe ?

Résultats au total



Répartition des résultats par taille d'entreprise (périmètre France)



- On note une nette différence de pratique selon la taille de l'entreprise. Les entreprises de plus de 10 000 personnes recrutent majoritairement en interne avant d'élargir leur recherche au marché externe.
- La principale concurrence pour un DRH qui souhaite rejoindre une grande entreprise se situe au sein de l'entreprise qui recrute.



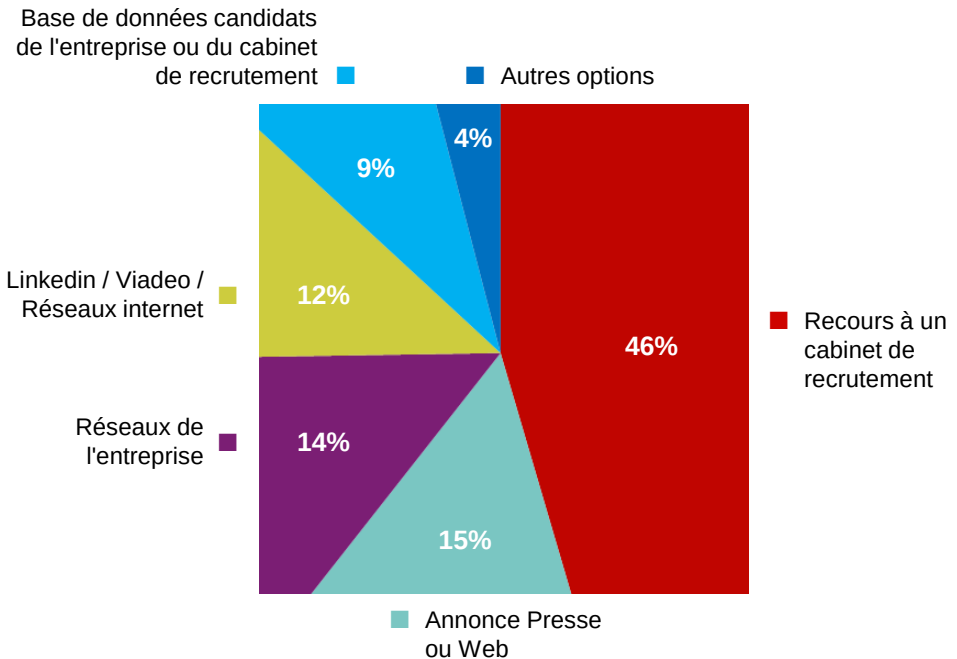
DRH confirmés :
Ne négligez pas les ETI* ! Leur vivier interne est moindre et les opportunités y sont plus nombreuses...

* Entreprise de Taille Intermédiaire

LES MODES DE RECRUTEMENT

VOTRE MEILLEUR AMI : LE CHASSEUR !

» En cas de recrutement externe, quel canal favorisez-vous ?



- Les cabinets de recrutement et chasseurs de têtes restent le canal favori pour les entreprises qui recherchent un DRH confirmé.
- L'annonce, qu'elle soit par voie de presse ou sur le web, arrive loin derrière, en deuxième position.

DRH confirmés :
Que vous soyez en recherche ou en poste, entretenez votre réseau de chasseurs !



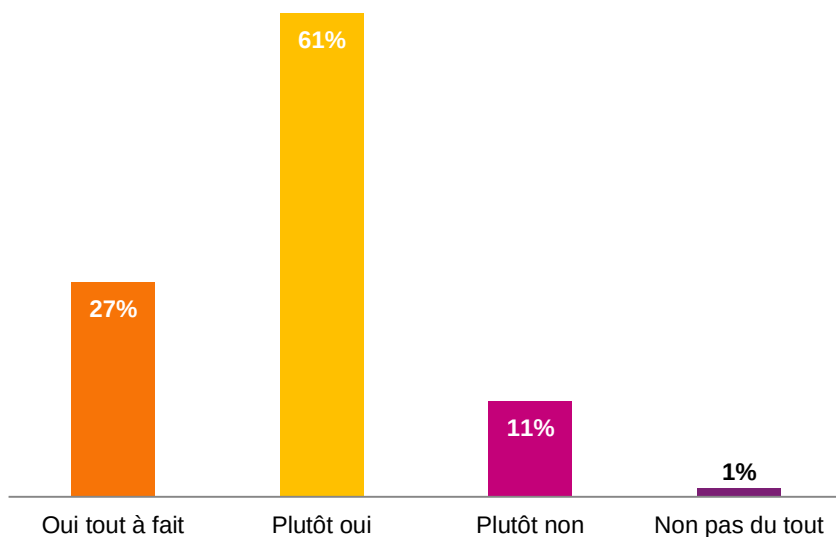
3

Les nouvelles attentes des entreprises

LES NOUVELLES ATTENTES

UN MÉTIER EN TRANSFORMATION

» Les critères de recrutement des DRH généralistes confirmés ont-ils évolué au cours des dernières années ?



- 88% des personnes interrogées constatent une évolution des critères de sélection des DRH généralistes confirmés.
- Ce taux important révèle un métier en pleine transformation. Depuis le « directeur du personnel » jusqu'au « business partner », c'est une fonction particulièrement marquée par les évolutions économiques et sociétales, qui s'adapte sans cesse, dont la plasticité est une composante forte, comme le montre la suite de cette étude...

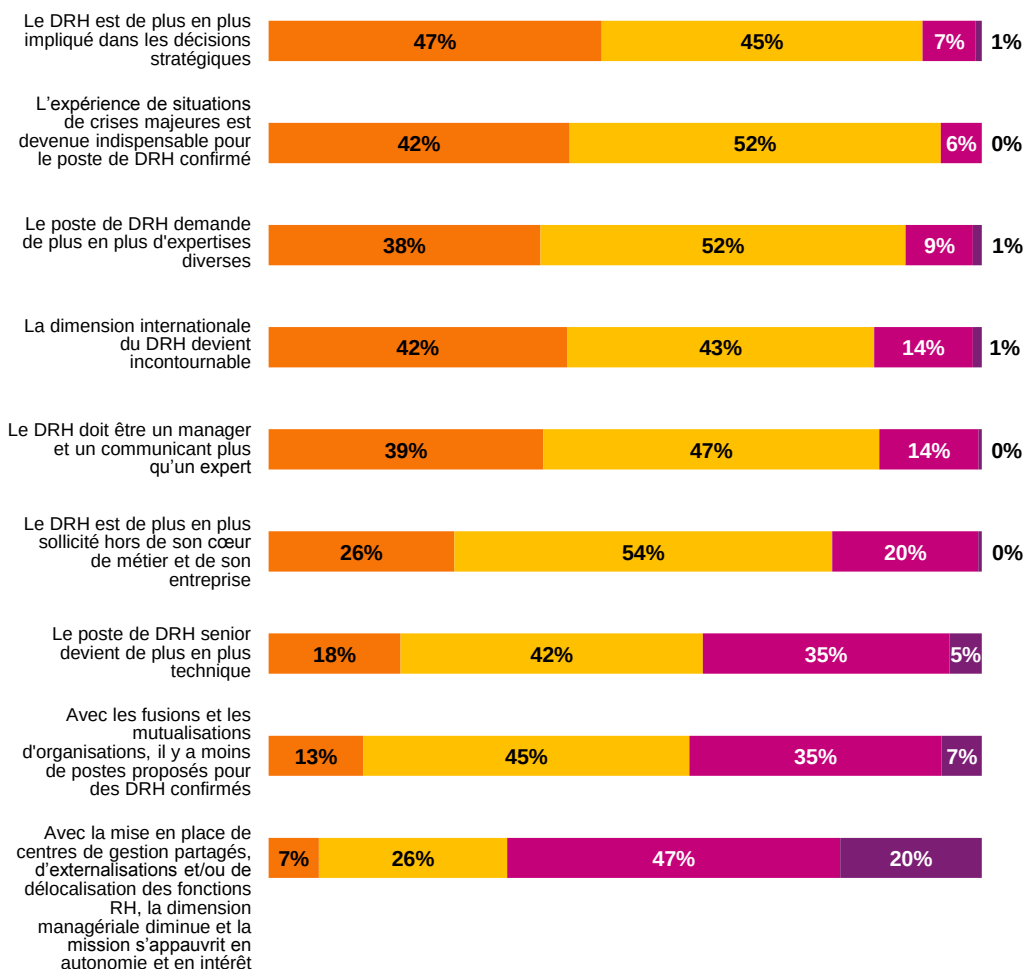
**DRH
confirmés :**
Êtes-vous
prêts ?

LES NOUVELLES ATTENTES

VERS LE DRH STRATÈGE

» Au regard de ces transformations, êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

■ TOUT À FAIT
 ■ PLUTÔT OUI
 ■ PLUTÔT NON
 ■ PAS DU TOUT



LES NOUVELLES ATTENTES

L'INTERNATIONAL DEVIENT INCONTOURNABLE

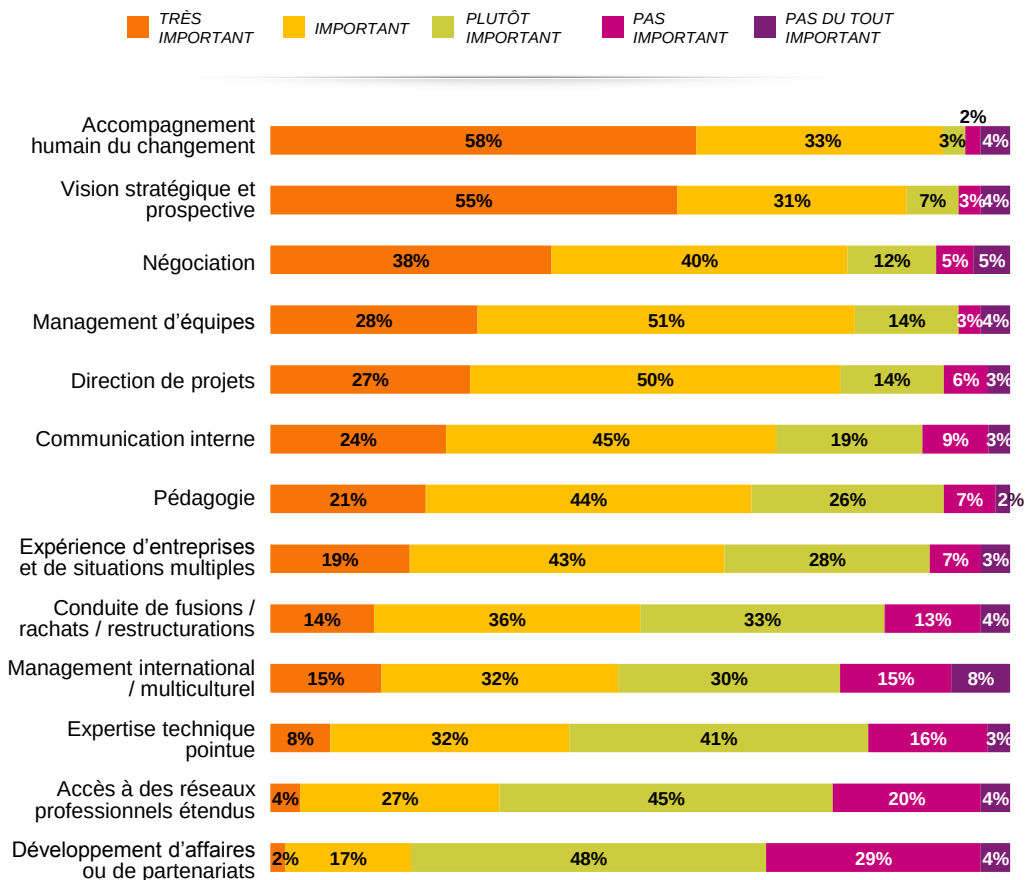
- Le plus grand facteur de changement, pointé par l'ensemble des répondants, est la **dimension stratégique**, devenue en quelques années une donnée centrale dans la posture et les compétences du DRH confirmé. Cela confirme sa proximité toujours plus grande avec la Direction générale. Construit au fil des années, ce binôme est l'évolution majeure du poste du DRH.
- Signe des temps : l'expérience de **situations de crises** et la **dimension internationale** sont des nouveaux critères incontournables particulièrement pointés par les décideurs et les chasseurs.
- Expertise, communication, capacités managériales, restent des compétences de base.

4

Les nouveaux critères de recrutement

LES CRITÈRES PRIS EN COMPTE

» Critères liés aux SAVOIR-FAIRE ou compétences techniques



- Les DRH sont définitivement devenus des hommes et des femmes visionnaires et capables de transformer l'entreprise.
- Ces deux aptitudes nécessitent des compétences en conduite du changement et en direction de projets complexes, davantage que dans des rôles d'experts techniques.

LES CRITÈRES PRIS EN COMPTE

» Autres SAVOIR-FAIRE

EXTRAITS DE VERBATIMS

**Connaissance
des principaux
ratios financiers**

Capacité à intégrer les
leviers de création de
valeur pour l'entreprise

Traduire la stratégie en
messages et en actions

**CAPACITÉ À
MODÉLISER LES
ORGANISATIONS**

**ANGLAIS PSYCHOLOGIE
MÉDIATION**

**Pilotage des
organisations**

**Relations médias
lobbying**

*Savoir dire les choses
gênantes ou difficiles à
entendre aux directions
générales, tout en restant
proche de ses pairs*

Il doit avoir la capacité à
être un coach de l'équipe
de direction

**INSUFFLER LE
CHANGEMENT**

**Capacité forte à
résoudre les
problèmes**

*Développer les conditions d'engagement
des collaborateurs et les capacités
managériales des collaborateurs*

Le DRH « couteau Suisse ».
Aussi à l'aise dans la stratégie
que sur le terrain.

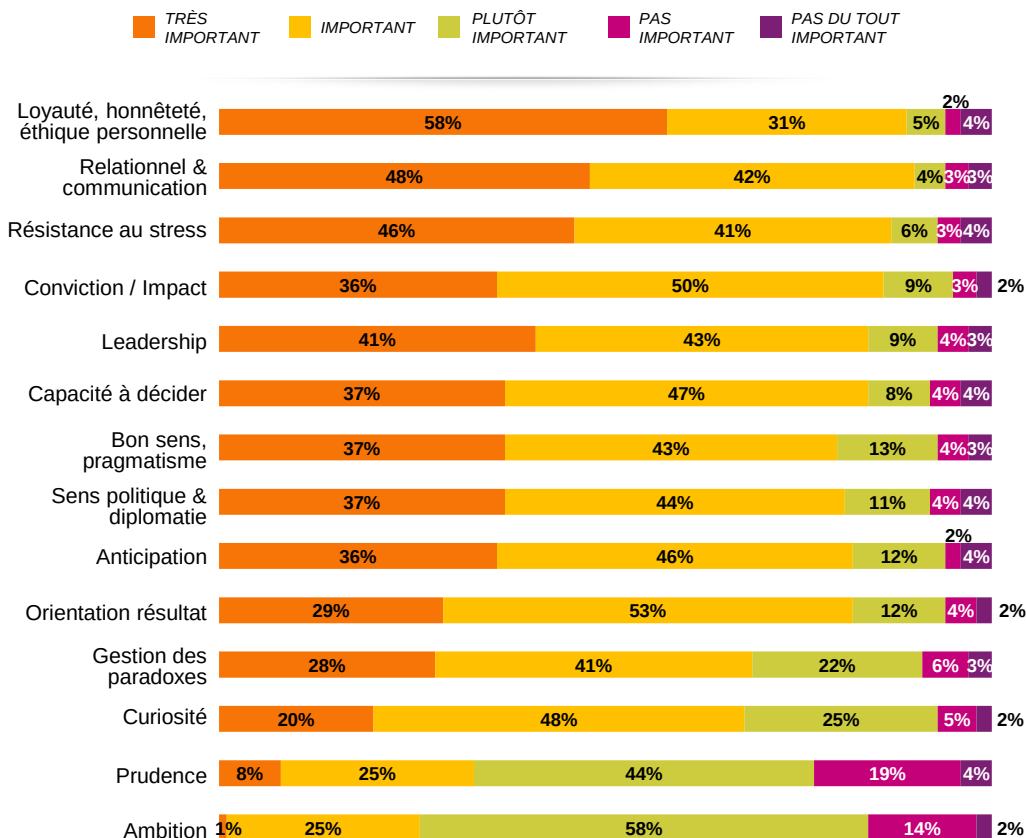
Leader, facilitateur, expert...
Il est demandé
au DRH de nombreuses
compétences !

Pour rester dans la course
il faut se former, rester
en veille,...

Mise en place de réseaux
sociaux internes pour
intéresser les nouvelles
générations

LES CRITÈRES PRIS EN COMPTE

» Critères liés aux SAVOIR-ÊTRE ou comportement professionnel



- Le socle de la profession : la loyauté et l'éthique personnelle ! Ce qui confirme la forte exemplarité demandée aux DRH.
- Les capacités relationnelles et la gestion du stress complètent cette attitude de fond.
- L'ambition arrive en bas du classement des qualités personnelles de savoir-être demandées aux DRH. La place d'éminence grise ou "d'homme de l'ombre" reste associée à cette fonction.

LES CRITÈRES PRIS EN COMPTE

» Autres SAVOIR-ÊTRE

EXTRAITS DE VERBATIMS

**Courage, sens de
l'humour, recul,
empathie...**

Être l'huile dans
les rouages du
COMEX

**Créativité, capacité à changer
de paradigme et à sortir des
sentiers battus**

*Capacité à passer du collectif à
l'individuel, à s'adapter à des
publics très différents dans leurs
attentes*

Je confirme :
être orienté
résultats !

ÉCOUTE
SIMPLICITÉ
SINCÉRITÉ

**Humilité : il s'agit d'une fonction
d'influence et non de pouvoir**

**CHARISME
PERSONNEL**

*Savoir sortir des
cercles convenus
du pouvoir*

Attention !

Fort quotient émotionnel exigé !

On demande au DRH d'être un maître Yoda incarnant la sagesse, l'expérience et la capacité à rester hors des enjeux de pouvoirs pour mieux aider l'entreprise à réfléchir et à décider.

La dimension du savoir-être fait toute la différence dans cette fonction.

Courage : savoir dire les choses, y compris à un dirigeant qui n'a pas forcément envie de les entendre...

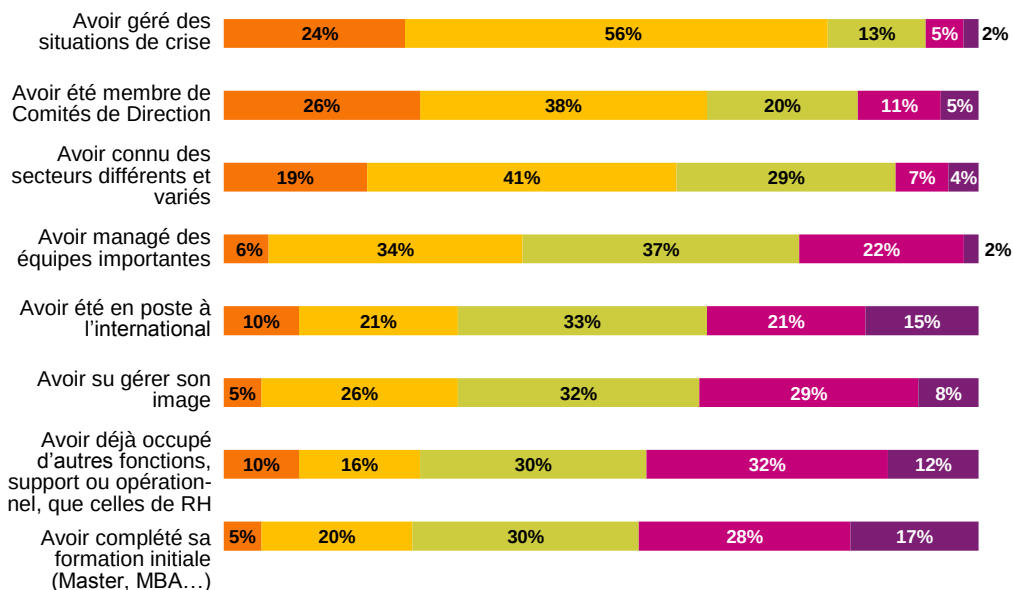
Ecoute, sortir des
lignes et des zones
convenues

***Insistance sur la
loyauté et l'éthique
de la personne :
c'est impératif !***

LES CRITÈRES PRIS EN COMPTE

» Quelles sont les exigences quant à l'Expérience Professionnelle des DRH seniors ?

■ TRÈS IMPORTANT
 ■ IMPORTANT
 ■ PLUTÔT IMPORTANT
 ■ PAS IMPORTANT
 ■ PAS DU TOUT IMPORTANT



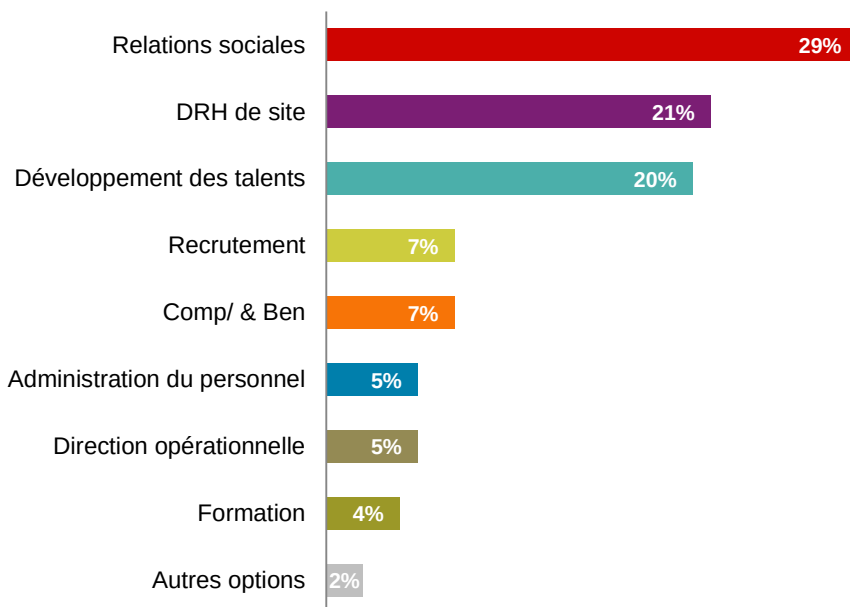
- Le DRH confirmé doit bien sûr être un professionnel aguerri. Sur ce point, les DG, Chasseurs et DRH s'accordent : ce qui compte avant tout, c'est d'avoir géré des **situations de crise** !
- Contrairement à une idée reçue sur le clonage, des expériences dans des **secteurs différents** constituent un plus recherché, par rapport à une expérience approfondie dans un seul secteur.
- A noter : les DG et directeurs opérationnels mettent en deuxième position le fait d'avoir déjà occupé **d'autres fonctions** que celles de RH, alors que cela vient en 7^{ème} position dans les réponses globales.

DRH confirmé :

Apprenez à valoriser votre propre expérience et votre singularité.

LES CRITÈRES PRIS EN COMPTE

» Quels sont les "passages obligés" pour accéder
au statut de DRH généraliste confirmé ?



- Le trio grand gagnant du parcours pour être légitimé dans un statut de DRH généraliste confirmé est :
 - Relations sociales
 - DRH de site
 - Développement des talents
- Les autres critères arrivent loin derrière.
- Pas d'hésitation : valoriser ces trois domaines de compétences dans un CV est stratégique pour réussir à se « vendre ».

Une chose est certaine :

On ne peut être DRH généraliste confirmé sans être passé par les relations sociales !

LES CRITÈRES PRIS EN COMPTE

» Pour être DRH confirmé, quel est le périmètre minimum, en termes d'effectifs, dont il faut avoir eu la responsabilité ?

- La question du périmètre de responsabilité revient à chaque recrutement. Pour les chasseurs, le point de bascule se situe vers 700 personnes quand le DRH passe à une vision « macro » des collaborateurs.
- Pour les autres recruteurs, un consensus s'établit autour de 500 personnes, mais ce critère est pondéré par d'autres paramètres sensibles :
 - Avoir été réellement le n°1 de la fonction
 - Avoir eu une diversité de talents à gérer
 - Dépend du secteur, de la complexité
 - Avoir une expérience multi sites et / ou multi pays

» Quels facteurs peuvent justifier une rémunération plus élevée lors du recrutement d'un DRH généraliste confirmé ?

Trois facteurs majeurs peuvent être mis en avant lors de la négociation sur le package de rémunération :

- Apporter une expérience riche, car c'est un métier de la maturité
- Connaître et comprendre la dimension internationale
- Savoir conduire les transformations avec des réussites probantes à la clé

Et bien sûr, la maîtrise de l'anglais vient booster l'un de ces facteurs.

5

Les freins au recrutement

LES FREINS AU RECRUTEMENT

UN DRH DOIT AVOIR CONNU DIFFÉRENTES ENTREPRISES

» Principaux obstacles rencontrés dans les profils



- Changement de paradigme : la « mono expérience », c'est-à-dire la trop grande fidélité à une entreprise, devient problématique au recrutement. En revanche, il peut rester dans le même secteur, cela constitue parfois un atout concurrentiel.
- Confirmant notre étude « Chasse de tête »*, maîtriser l'anglais est obligatoire.
- Mais contrairement à ce que pensent nombre de DRH en transition professionnelle, ni l'âge, ni la rémunération, ni les « trous » dans la carrière ne constituent des freins majeurs dans un recrutement.

LES FREINS AU RECRUTEMENT

LE BON CANDIDAT SAIT SORTIR DE SON PÉRIMÈTRE RH

» Principaux freins rencontrés dans les entretiens de recrutement

- 1 Le manque d'orientation **BUSINESS**
- 2 L'absence d'expérience à **L'INTERNATIONAL**
- 3 La faible **MOBILITÉ**
- 4 La difficulté à s'intégrer dans la **CULTURE** de l'entreprise



Dans le secteur public, c'est la méconnaissance du secteur qui constitue l'obstacle majeur à l'intégration d'un DRH confirmé.

EXTRAITS DE VERBATIMS SUR LES POINTS SENSIBLES DE RECRUTEMENT

« Le DRH doit accepter son positionnement avec le DG par rapport à sa vision RH »

« Difficile de savoir ce qu'ils ont réellement fait dans leur parcours antérieur car le titre de DRH recouvre des disparités fortes »

« L'adéquation avec la culture de l'entreprise est cruciale, ainsi que la collaboration avec le DG »

« Le bon candidat doit avoir un équilibre entre trois pôles : technique, social et business »



La grande majorité des répondants souligne des obstacles au recrutement des DRH confirmés. Cela est dû au fait que chaque entreprise a des besoins différents, spécifiques.

Le « candidat idéal » est particulièrement recherché sur cette fonction.

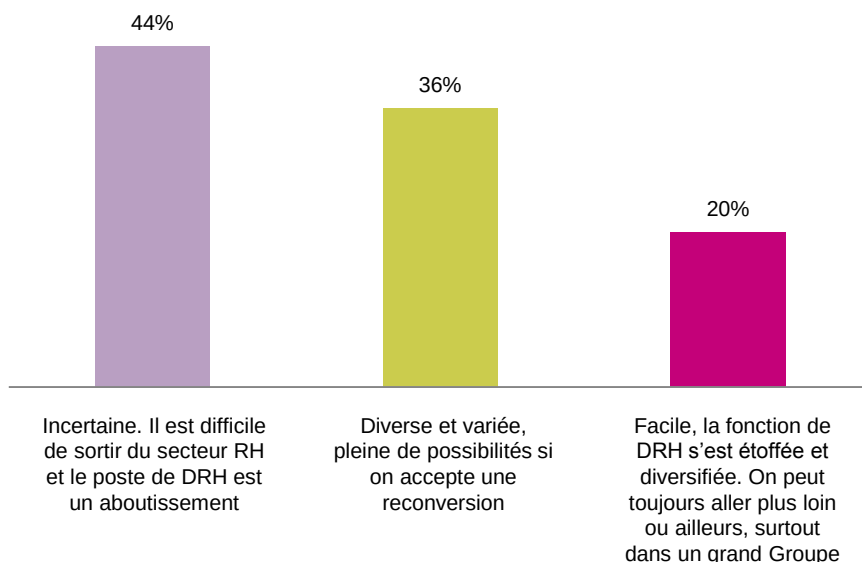
6

Y a-t-il
une vie après
un parcours
de DRH ?

LES VOIES D'ÉVOLUTION

UNE POURSUITE DE CARRIÈRE À CONSTRUIRE

» Quelle est votre perception de la poursuite de carrière pour un DRH senior ?



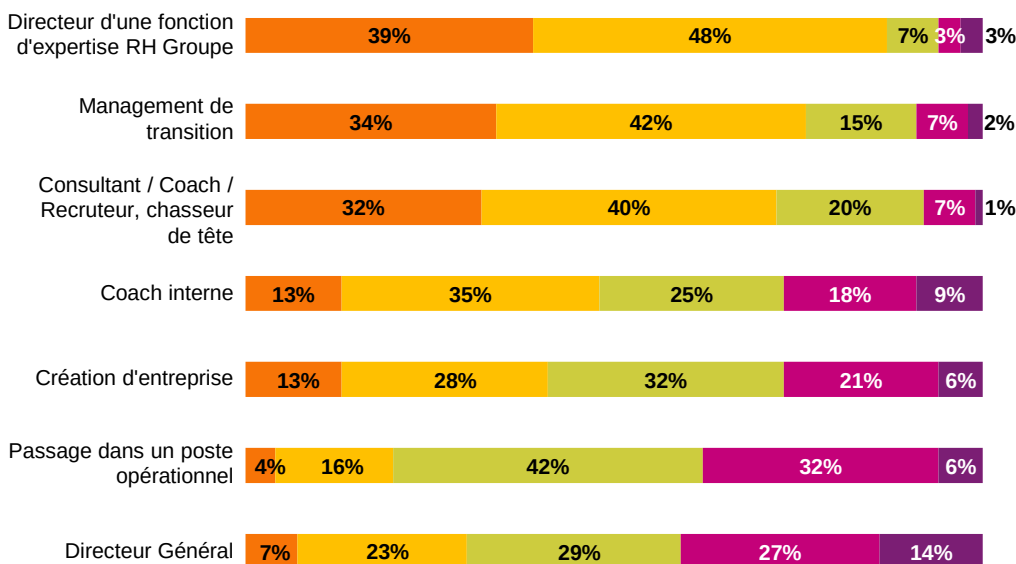
- La fonction de DRH est un aboutissement pour 44% des répondants !
- Seulement 20% sont réellement convaincus qu'il existe de nombreuses possibilités d'évolution.
- Mais pour 36%, c'est une fonction qui ouvre le champ de la reconversion.

LES VOIES D'ÉVOLUTION

LA FONCTION DE DG RESTE PEU ACCESSIBLE

» Les voies les plus « réalistes » pour un DRH senior qui souhaite évoluer vers de nouvelles fonctions

■ TRÈS FAISABLE
 ■ RÉALISTE
 ■ PEU RÉALISTE
 ■ PAS RÉALISTE
 ■ INENVISAGEABLE



- Le passage dans un poste opérationnel semble le projet le moins réaliste pour les répondants, ainsi que l'évolution vers un poste de DG. Seulement 7% des interrogés pensent cette dernière option « tout à fait réaliste ».
- La voie la plus évidente est celle vers une fonction d'expertise Groupe en interne, ou, à l'externe, devenir manager de transition ou ... consultant !



De nombreux DRH seniors veulent devenir coaches.

Attention toutefois à la dimension commerciale du métier !

LES VOIES D'ÉVOLUTION

RECONVERSION : DE LA DRH À L'HÔTELLERIE...
IL N'Y A QU'UN PAS.

A la question :
« **Connaissez-vous des
DRH qui se sont
reconvertis dans des
secteurs qui n'ont rien à
voir avec les RH ?** »

40%
répondent
OUI

TOP 5

**des métiers ou secteurs dans lesquels
les DRH se reconvertissent :**

		Tourisme / Hôtellerie / Restauration			1
		Santé et psychothérapie			2
	Enseignement	3			
Commerce de détail	4				
Immobilier	5				

Les reconversions se
font généralement dans
des métiers de contact
où le relationnel est
essentiel...

On ne se refait pas
complètement 😊

LES VOIES D'ÉVOLUTION

» Quels conseils pour une poursuite de carrière ?

EXTRAITS DE VERBATIMS



Travailler sa compréhension
des marchés, de l'environnement, de
l'économie, du compte d'exploitation et
des leviers de création de valeurs...

**Etre ouvert à de
nouvelles
formations, de
nouveaux savoirs**

**SE RENOUVELER
CONSTAMMENT**

*Cultiver le
doute et le
questionnement*

**RESTER
OUVERT**

Développer ses
connaissances en digital.

Privilégiez la flexibilité du travail.
Repensez votre travail avec l'utilisation
des nouvelles technologies.
Continuez à vous former.

**SAVOIR ÉVOLUER
AVEC LES NOUVELLES
GÉNÉRATIONS**

Savoir se démarquer
au-delà de la simple
fonction RH.

CULTIVER SON RÉSEAU.
ETRE OUVERT ET
CURIEUX. ACCEPTER DE
PRENDRE DES RISQUES.

**Maintenir un niveau
professionnel hors
des RH**

*Se spécialiser dans un domaine « dur » : gestion
de crise sociale, comp. & ben, fermeture de site,
mise en œuvre de système IT, gestion de
consultation PSE...*



LES VOIES D'ÉVOLUTION

» Quels conseils pour une poursuite de carrière ?

EXTRAITS DE VERBATIMS



Un moral d'acier.
Savoir s'entourer.
Savoir se protéger.

Etre plus proche des opérationnels que des cercles de pouvoir. Regarder et observer ce qui se passe au-delà des cercles de l'entreprise. Savoir se remettre en cause et ne pas s'enfermer dans un rôle.

Se mettre en première ligne (arrêter la posture d'éminence grise), faire un passage dans l'opérationnel, travailler sa connaissance des métiers opérationnels.

TRAVAILLER SON RÉSEAU

Sentir quand on peut dire les choses. Gérer sa position. Manager son boss.

Agrandir son réseau relationnel. Diversifier ses domaines ou centres d'intérêt. Développer sa curiosité professionnelle vers le digital.

Adaptabilité. Gestion de la complexité et de la transformation. Accompagnement.

RESTER HUMBLE

Maîtriser l'anglais. Ouverture internationale. Réseauter.

Avoir une vision des transformations de l'entreprise. Porter des valeurs et une morale. Avoir un projet personnel.

Etre ambitieux. Etre proactif de l'élaboration d'une stratégie RH. Challenger opérationnels et dirigeants dans leurs décisions.

SE FAIRE PLAISIR

Se ressourcer par rapport à un job très fatigant. Trouver son DG. Etre bien au clair avec les attendus de la mission.



PROFIL-TYPE À MI CARRIÈRE

» Quelle définition donneriez-vous d'un DRH à mi carrière ?

Synthèse des réponses données par les répondants

Un DRH à mi-carrière est un DRH qui possède une technicité des RH acquise sur le terrain sur des problématiques à la fois quotidiennes et plus prospectives / stratégiques, qui sait adopter la bonne posture quels que soient les situations et les interlocuteurs ; porteur de valeurs fortes ; négociateur en toutes circonstances.

Il a :

- Une expérience de plusieurs années en tant que RH généraliste où il a été confronté à la gestion opérationnelle
- Une expérience des relations sociales
- Accompagné des changements à forts impacts (fusions, rachat, réorganisation...) lui ayant permis d'acquérir une vision stratégique
- Traversé des crises
- Approfondi les sujets de mobilité et gestion des talents
- Accompagné le CODIR et les managers

Et bien sûr... il est encore et toujours passionné par les RH !



Regards d'experts

ENTRETIEN AVEC DIDIER BLONDEL

Vice-Président – Directeur Administratif et Financier,
Sanofi Pasteur MSD

"LE DRH, UN MÉTIER QUI A BEAUCOUP ÉVOLUÉ"

■ **Quel regard portez-vous sur l'étude, en particulier sur les changements opérés dans la fonction de DRH ces dernières années ?**

Didier Blondel : Le DRH, tout comme le DAF, a toujours eu sa place naturelle au sein du CODIR. Ce qui a changé est qu'il lui est demandé de sortir de son rôle de spécialiste pour étendre son champ d'influence à la stratégie de l'entreprise, à ses opérations et à son organisation.

Il exerce une pleine responsabilité exécutive au sein de l'entreprise, et en est devenu un des acteurs clés.

Il joue un rôle complet, sur des thèmes qui dépassent son périmètre fonctionnel historique.

Ce qui est également nouveau est qu'il est devenu un partenaire incontournable des équipes opérationnelles. Le DRH doit porter la dimension humaine au cœur de l'entreprise ; il incarne notamment une gestion des talents devenue plus professionnelle, levier majeur de la performance opérationnelle. En résumé, sa fonction d'expert s'est élargie, et s'est orientée vers l'opérationnel.

■ **Quels sont les nouveaux critères d'employabilité des DRH confirmés selon vous ?**

Didier Blondel : Les conséquences de ces évolutions sont qu'il est désormais recherché dans ces métiers des profils plus polyvalents qu'auparavant, et que les DRH font dorénavant fréquemment leur entrée dans leur fonction via des parcours en provenance d'autres fonctions de l'entreprise.



REGARDS D'EXPERTS

Les profils sont donc variés, et la filière DRH attire aujourd'hui bien plus que les seuls experts. De fait, nous observons des populations RH à plusieurs vitesses : les plus traditionnelles ont parfois du mal à évoluer vers les aspects de partenariat opérationnel et stratégique. Cette posture demande une dimension personnelle que les DRH n'ont pas tous spontanément, même si beaucoup d'entre eux se sont naturellement adaptés. Quant aux populations plus récentes, ou en provenance d'autres métiers, elles arrivent sur le marché avec des profils affûtés à ces demandes nouvelles.

■ Quelles sont les compétences que vous recherchez quand vous recrutez un DRH généraliste confirmé ?

Didier Blondel : Nous sommes très exigeants, car, pour un dirigeant, le DRH est un partenaire privilégié, un véritable compagnon de route ! Il a un rôle très personnel, incluant un effet miroir voire le coaching du dirigeant. Il doit donc être en complicité avec les dirigeants, tout en sachant garder une empathie pour être à l'écoute de tous, de la base au sommet. Il doit aussi avoir une vraie compréhension des stratégies, des métiers, des organisations, qui lui permette d'être tout à la fois un contributeur et un sparring partner. Nous recherchons donc sur ce poste une femme ou un homme portant haut toutes ces dimensions.

En termes de savoir être, nous attendons que le DRH affiche son appartenance à son camp en démontrant un soutien impeccable vis-à-vis des projets de la direction, il ne peut pas se cantonner à un rôle de spectateur ambivalent ou d'arbitre neutre des relations humaines au sein de l'entreprise.

■ Quels sont les points faibles que vous constatez lors de recrutement de DRH seniors ?

Didier Blondel : A mon sens, le point faible le plus courant est l'ethnocentrisme, c'est-à-dire une personne prioritairement centrée sur les enjeux de sa fonction. Nous attendons de la part d'un DRH confirmé qu'il s'intéresse de façon large aux enjeux de l'entreprise, à sa vision, à son développement. Le deuxième point faible à citer est le niveau imparfait régulièrement observé dans la maîtrise d'une langue étrangère.

Enfin, il nous faut être attentif à ce que les packages de rémunération, consolidés tout au long d'un parcours professionnel, ne constituent pas un frein au recrutement : au fond, savoir démontrer une séniorité bonifiante plutôt que statutaire.

■ Quelles poursuites de carrière pour un DRH généraliste confirmé ?

Didier Blondel : A l'avenir, nous pensons que le DRH poursuivra un parcours qui ne s'arrêtera pas à la DRH. Parce que c'est un métier qui devient polyvalent et sophistiqué, le DRH aura accès à des fonctions supérieures - présidence, directions générales ou opérationnelles - et cette filière deviendra probablement un parcours clé comme il en existe d'autres - opérations ou finance par exemple -. Nous pensons que cette fonction va continuer à se développer, et sera partie prenante de la capacité d'une entreprise à faire durablement la différence. C'est un métier qui est dans une phase de mutation spectaculaire, donc exigeante. Avec, en note positive finale, la conviction qu'il est ainsi appelé à un magnifique avenir !

Didier Blondel

*Vice-Président – Directeur Administratif et
Financier, Sanofi Pasteur MSD*

ENTRETIEN AVEC JEAN-MARIE PERETTI

– Professeur à l'ESSEC Business School –
Titulaire de la chaire du Changement

"LES DRH SENIORS NE DOIVENT PAS SE LAISSER DISTANCER"

■ Quelles sont les évolutions les plus significatives du métier de DRH sur ces 15 dernières années ?

Jean-Marie Peretti : L'évolution la plus significative du poste de DRH est l'élargissement du périmètre de la fonction. Au fil des années sont apparus des champs nouveaux : la révolution numérique, l'implication du DRH dans l'accompagnement du changement dans l'entreprise, la prévention des RPS et la déclinaison au niveau de la prise en charge managériale, la RSE et les domaines sociétaux, répercutés sur toute la chaîne de valeur...

Tous ces sujets sont apparus et sont devenus stratégiques.

Le DRH a également vu l'émergence de nouvelles caractéristiques chez les salariés, accompagnés de nouveaux challenges comme la gestion de la diversité, le changement de génération... Ce qui est frappant, c'est que le DRH a eu à répondre à des défis entremêlés et qu'il est devenu l'homme chargé d'intégrer à l'intérieur de l'entreprise tous les changements venus de l'extérieur.

Ainsi, une des plus grandes évolutions de ces dernières années est l'ouverture du DRH à l'extérieur de l'entreprise.

■ La crise économique a-t-elle eu des impacts sur la fonction de DRH ?

Jean-Marie Peretti : Oui, tout à fait. La crise a fait naître une pression accrue sur la fonction. Elle a remis en cause la façon dont on rémunère les personnes, le calcul des parts variables et des bonus. Elle a généré l'intégration de critères sociétaux dans l'emploi. La gestion des talents a également été remise en questions et à l'élitisme des années 2000 a succédé le développement RH pour tous les niveaux. On s'est aperçu que l'entreprise attractive devait faire grandir tous les collaborateurs et non certains élus.

.../...



REGARDS D'EXPERTS

■ Qu'est-ce qu'un bon DRH confirmé aujourd'hui ? Qu'attendent les entreprises ?

Jean-Marie Peretti : Un bon DRH confirmé a assis sa légitimité sur son expérience et sur sa capacité à relever les défis RH évoqués. Il s'engage, il innove, il est perçu comme un vrai partenaire fiable à tous les niveaux. Il n'est plus seulement le HRBP, concept dont on a tant parlé. Au niveau de la direction générale, on veut quelqu'un qui construise un pacte social et qui soit autant Human Partner que Business Partner, capable de réussir les transformations du business en s'appuyant sur l'engagement des salariés et en développant la confiance. La notion de confiance est clé chez les directeurs généraux. Ils attendent que le DRH développe la confiance organisationnelle, c'est-à-dire qu'il suscite des comportements engagés de la part des collaborateurs.

Sachant que cela découle de comportements éthiques au niveau des dirigeants, on peut dire qu'un bon DRH confirmé est le garant de l'éthique dans l'entreprise et au sein du CODIR.

■ Comment un DRH confirmé peut-il se repositionner sur le marché ? Que doit-il mettre en avant ?

Jean-Marie Peretti : Il doit faire un vrai bilan de ses points forts sur l'ensemble des sujets entrant désormais dans le périmètre de sa fonction. Est-il capable d'innover, de s'engager ? Est-il à la pointe du digital ? S'il s'est laissé distancer, il est perçu comme obsolète. Un autre point essentiel pour l'entreprise est qu'il démontre sa maîtrise du dialogue social, pas seulement auprès des syndicats mais un dialogue social élargi dans l'organisation. Il doit démontrer aussi des compétences en marque employeur et en développement des talents.

■ L'étude montre que de nombreuses compétences sont attendues de lui ...

Jean-Marie Peretti : En effet, un DRH doit posséder des compétences très variées. Il doit être compétent en gestion d'entreprise, pour pouvoir dialoguer avec les dirigeants, il doit avoir des expériences qui montrent qu'il est vraiment bon en QVT, bien être et santé au travail, en prévention des RPS...

De plus, beaucoup d'entreprises veulent aujourd'hui qu'il ait des connaissances en big data. Et bien sûr, le DRH est le champion du changement et il sait internaliser la conduite du changement dans l'organisation à tous les niveaux ! Pour résumer, un DRH à mi-carrière rencontre deux défis par rapport à ses compétences : il doit les élargir et les approfondir.

■ Et demain ?

Quelles évolutions majeures ?

Jean-Marie Peretti : Tous ces sujets vont encore se développer et s'intensifier, en particulier l'accompagnement à l'émergence des comportements responsables et de l'éthique d'entreprise. Le DRH va mener des audits de plus en plus fréquents dans l'ensemble de l'organisation et sur toute la chaîne de sous-traitance et de production, pour intégrer la RSE : fournisseurs, sous-traitants, achats... L'utilisation du big data va également s'amplifier et il va falloir savoir analyser la masse des données disponibles utiles pour les RH. Face à la diversité et l'importance de tous ces défis, le DRH va devenir un grand coordinateur, capable de « faire-faire » et de manager tous les acteurs internes et externes impliqués dans ces projets, capable de passer du niveau stratégique à celui de l'opérationnel... Un homme-orchestre, aux qualités humaines essentielles !

Jean-Marie Peretti

– Professeur à l'ESSEC Business School –
Titulaire de la chaire du Changement

ENTRETIEN AVEC ISABELLE ANDRÉ

Directrice de la practice Ressources Humaines
OasYs Consultants

DIRIGER LES RESSOURCES HUMAINES D'UNE ENTREPRISE, UN ABOUTISSEMENT OU UN TREMLIN POUR LA CARRIÈRE ?

■ **Quels sont les enseignements de l'enquête sur le positionnement des DRH seniors aujourd'hui ?**

Isabelle André : Ce que l'enquête fait ressortir, c'est que le poste de DRH est devenu un poste de premier plan dans l'entreprise au point d'être presque sorti des fonctions « support » pour passer en front line. Les entreprises ont désormais intégré que la performance ne passe pas uniquement par les expertises commerciale ou marketing mais aussi par les expertises RH : recrutement, gestion des potentiels, bien-être et qualité de vie, formation... ces notions sont directement liées au business et passent aujourd'hui au premier plan.

Le DRH doit dorénavant penser « coopération » à chaque instant avec les managers, dans la perspective d'une performance d'entreprise.

■ **L'enquête sur les DRH à mi-carrière montre effectivement une évolution du métier de DRH. Les attentes des recruteurs ont-elles changé également ?**

Isabelle André : Oui, le paysage RH a changé en profondeur. Les entreprises changent, les situations sont devenues très complexes, s'internationalisent et de ce fait, les métiers RH se transforment. Le DRH expérimenté, dont il est question dans l'étude, suit le même chemin. Les attentes des recruteurs sont devenues très exigeantes quant aux profils recherchés. On peut même parfois parler de mouton à cinq pattes ! Il faut un homme ou une femme venant du même secteur, parlant parfaitement anglais, capable de décider tout autant que de conseiller... Le DRH est investi de fortes attentes car c'est une fonction particulière dans le CODIR, proche du DG, facilitateur, voire médiateur... On compte sur lui ou elle pour favoriser les échanges au sein des instances dirigeantes. Il s'agit donc d'un recrutement stratégique pour les organisations. De plus, il manage des équipes de plus en plus élargies et doit être un bon manager. Toutes ces attentes sont réelles aujourd'hui.

.../...



REGARDS D'EXPERTS

■ Quelles sont les possibilités d'évolution pour des DRH à mi-carrière ?

Isabelle André : L'étude montre qu'il existe trois grands types d'évolution possible :

La continuité : La mobilité interne reste assez limitée lorsqu'un DRH occupe déjà une fonction de direction. La progression pourra alors se traduire par un changement de statut (accès au comité de direction), de titre (nomination au poste de secrétaire général par exemple), ou d'entité à l'intérieur d'un grand groupe (DRH siège) ou encore superviser des fonctions connexes (direction des affaires sociales ou de l'université d'entreprise). Mais la continuité peut aussi s'envisager à l'externe, en changeant de secteur.

Le changement de fonction : Rare mais toujours possible en fonction des aspirations et du parcours de chacun. Un DRH, membre du comité d'entreprise, rompu aux décisions stratégiques, peut devenir DG, même si cela reste plus rare que pour un DAF.

Il peut aussi passer à l'opérationnel. Dans l'industrie, certains DRH peuvent prendre en charge une usine, par exemple. La reconversion est aussi une option, comme le montre l'étude, certains DRH changent totalement de parcours professionnel, se dirigeant souvent vers des métiers relationnels ou de l'hôtellerie !

Le passage au monde du conseil : certains DRH peuvent évoluer vers le conseil en RH. Ils deviennent consultants, coaches et créent leur propre cabinet ou rejoignent un cabinet, soit en CDI, en tant que directeur d'un département conseil, avec éventuellement un statut d'associé, soit en partenaire indépendant. Il leur faut dans ce cas acquérir des compétences commerciales.

■ Comment rester attractif quand on est un DRH à mi-carrière ?

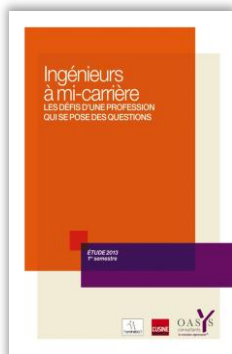
Isabelle André : C'est l'enjeu majeur pour un DRH confirmé. Leurs champs de compétences sont nombreux et le vrai défi est d'actualiser et d'élargir sans cesse ses compétences. C'est pourquoi il n'y a pas "d'aboutissement de carrière" pour un DRH, car il peut toujours élargir ses responsabilités. Il est frappant dans l'étude de voir à quel point le DRH agit à l'intérieur d'un périmètre extensible. Véritable "couteau suisse" du CODIR, il est présent sur de nombreux sujets.

Selon différentes enquêtes, dont celle de l'ANDRH sur le DRH de demain, on sait que celui-ci sera (c'est-à-dire qu'il doit l'être déjà !) moins centré sur l'interne de son organisation, connecté au monde extérieur, en prise avec les courants sociétaux, les actions liées à la RSE, focalisé sur les missions d'innovation digitale, proactif sur les nouvelles formes collaboratives, sur la QVT, la transformation de la fonction RH et la conduite des transformations en général, à l'aise à l'international et bien sûr résolument orienté sur la gestion des talents de l'entreprise. Il s'agit donc, pour les DRH seniors, de ne pas rester sur leurs acquis et d'être en formation permanente. Vaste (et passionnant) programme !

Isabelle André
Directrice de la pratique
Ressources Humaines
OasYs Consultants

ÉTUDES

LES ÉTUDES DES CONSULTANTS D'OASYS...



Ingénieurs à mi-carrière : les défis d'une profession qui se pose des questions
(2013)

A paraître en 2015 :
DAF à mi carrière



Cabinets de chasse de tête et de recrutement, entre tabous et idées reçues, quelle contribution réelle ?
(2007-2011-2014)



"Paroles de départ" Rupture professionnelle choisie ou subie des cadres
(2011)



Le cadre fonctionnaire et la mobilité
(2012)



Quelle vie après l'engagement syndical
(2015)



L'esprit du coaching
(2013)

■ Et aussi :

Observatoire du management
(2011 - 2013)

Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC
(2010)

Le marché de l'emploi des cadres dirigeants
(2008)

■ A paraître :

Observatoire du management
(2015 - 4ème édition)

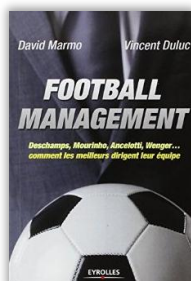
Étude Efficacité des instances dirigeantes
(2015)

PUBLICATIONS

... ET LEURS PUBLICATIONS



"La conduite du changement dans les cabinets : mode d'emploi",
de Florence Hunot



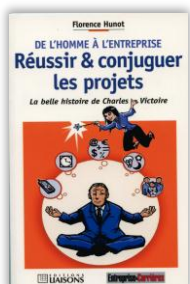
"Football management Deschamps, Mourinho, Ancelotti, Wenger... comment les meilleurs dirigent leur équipe",
de David Marmo et Vincent Duluc (Eyrolles)



"Manager en période de crise",
de Florence Hunot (Liaisons)



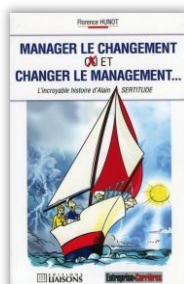
"Développer sa visibilité sur internet pour trouver un emploi",
de Patrice de Broissia et Laetitia Ferrer (Eyrolles)



"Réussir et conjuguer les projets",
de Florence Hunot (Liaisons)



"Positionnement professionnel et réseaux",
d'Isabelle Mounier-Kuhn et Jerry Knock (Dunod).



"Manager le changement et changer le management...",
de Florence Hunot (Liaisons)



"Former les nouveaux managers...",
de Florence Hunot (Liaisons)

NOS PARTENAIRES

Nous remercions nos partenaires, sans qui cette étude n'aurait pas été tout à fait la même...
merci pour leur contribution et leur professionnalisme.

» A PROPOS DE L'ANDRH

L'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines est le premier acteur de référence dans le débat RH. Fondée en 1947, elle compte aujourd'hui plus de 5 000 membres répartis en 80 groupes locaux.

Sa mission est d'échanger les bonnes pratiques et développer le professionnalisme de ses adhérents, promouvoir la contribution de la fonction RH à l'amélioration des performances des organisations publiques et privées et représenter les DRH auprès des pouvoirs publics, des médias et des partenaires sociaux.

www.andrh.fr

» A PROPOS DE NOMINATION

Nomination fournit des solutions d'efficacité commerciale & marketing qui permettent aux entreprises d'atteindre jusqu'à 30% de performances additionnelles.

Depuis plus de 10 ans, Nomination collecte et surveille le parcours détaillé de 200 000 décideurs pour produire des signaux d'affaires et aider ses clients à détecter des opportunités qualifiées.

Grâce à des services personnalisables et simples d'utilisation, Nomination accompagne ses clients, dans la bonne exploitation de ces informations.

www.nomination.fr

www.oasys.fr

- PARIS : OasYs Consultants / OasYs Mobilisation
10, rue Cambacérès - 75008 Paris
Tél. : +33 (0)9 88 99 97 00 - Fax : +30 (0)9 88 99 97 01
- LYON : OasYs Consultants
1, rue des Quatre Chapeaux - 69002 Lyon
Tél. : +33 (0)4 37 23 61 40 - Fax : +30 (0)4 37 23 61 49
- BORDEAUX : OasYs Consultants
3, rue Fénelon - 33000 Bordeaux
Tél. : +33 (0)5 47 74 57 70 - Fax : +30 (0)5 47 74 57 79

www.oasys.ch

- LAUSANNE : OasYs Consultants
Rue du Crêt - CH-1006 Lausanne / Suisse
Tél. : +41 (0)21 612 30 20 - Fax : +41 (0)21 612 30 21
- GENÈVE : OasYs Consultants
Rue de Lausanne 63 - CH-1202 Genève / Suisse
Tél. : +41 (0)22 732 25 15 - Fax : +41 (0)22 732 25 16
- NEUCHÂTEL : OasYs Consultants
Rue Saint-Honoré 2 - CH - 2000 Neuchâtel / Suisse
Tél. : +41 (0)32 552 22 22