

# «Les professionnels RH doivent savoir réinventer leur spectre de compétences»

■ Les activités se conduisent en mode projet, les modalités de travail deviennent plus mobiles et plus flexibles, le modèle de collaboration se réinvente ■ La direction RH doit désormais s'adapter aux attentes de chacun, tout en veillant à assurer une cohérence culturelle commune ■ Nombre de directions générales veulent des DRH à fort potentiel à même de comprendre les enjeux business et de mettre les activités RH à leur service.

*Avec le soutien de la Direction générale, la Direction RH joue un rôle de premier plan pour que les différentes transformations qui impactent l'entreprise et sa culture fassent sens pour les collaborateurs. Pour cela, le binôme DG/DRH a une mission clé : aider au "façonnage de l'organisation". Explications avec Marie Agot, manager chez IBB Executive Search.*



**Marie Agot**

**Manager au sein d'IBB Executive Search**

**Les DRH polyvalents, stratégiques et transformateurs sont devenus des «marketmakers»**

■ Les entreprises font face à de nouveaux enjeux tels que la transition digitale, l'émergence de nouveaux métiers, l'internationalisation des activités... Quel est le rôle de la Direction RH dans ce processus de transformation ?

Le point commun entre ces transformations est que l'élément humain est le facteur clé de leur succès bien plus que les solutions technologiques que les entreprises peuvent acquérir et paramétrer à leur guise.

Avec le soutien de la direction générale, la Direction RH joue un rôle de premier plan pour que les différentes transformations qui impactent l'entreprise et sa culture fassent sens pour les collaborateurs.

La Direction RH est porteuse de renouveau dans les organisations et les modes de fonctionnement. Les activités se conduisent en mode projet, les modalités de travail deviennent plus mobiles et plus flexibles, le modèle de collaboration se réinvente (portage, free-lance...), les parcours de carrière se définissent «sur mesure» et les rémunérations s'établissent «à la carte»... tant de choses qui étaient jusqu'alors plus ou moins standardisées et que la direction RH doit désormais adapter aux attentes de chacun tout en veillant

à assurer une cohérence culturelle commune.

La transition digitale amène également la Direction RH à promouvoir et intégrer de nouveaux outils technologiques dans les usages internes, à gérer de nouveaux métiers d'expertise et à anticiper leur évolution au sein de l'entreprise. En complément des fonctions classiques apparaissant des digital marketing managers, des e-procurement managers, des e-commerce specialists, des data scientists ou encore des experts en intelligence artificielle..., sont autant de potentiels disparates qu'il faut savoir coordonner.

Enfin, l'ouverture des activités à l'international induit une évolution de la stratégie RH : le passage d'une organisation nationale à une structure supranationale, la maîtrise du talent pool local, le mana-

**GARANTS DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE, LES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET LES DIRECTIONS GÉNÉRALES MANIFESTENT ÉGALEMENT DES ATTENTES QUANT À LA PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE ET À LA PRÉPARATION DE SA RELÈVE**

gement des diversités d'origines et de langues, l'étalement des rémunérations au niveau international ou encore le recrutement du top management des filiales, représentent des conditions sine qua non à la réussite des activités à l'international.

■ Qu'attendent générale-

ment les DG des professionnels RH ? On dit souvent que le tandem DG/DRH est la clé de la réussite d'une bonne gestion des RH. Quels sont les facteurs de réussite de cette collaboration ?

Les mutations, de plus en plus fréquentes, auxquelles les directions générales font face placent l'humain au cœur de la politique de compétitivité de l'entreprise. Passée d'une dominante administrative à une vocation de «business partner», la Direction RH prend de la hauteur et contribue au «doing business» dans le sens où elle participe de plus en plus aux décisions stratégiques.

Les directeurs généraux recherchent donc des directeurs RH aptes à les aider dans le pilotage de l'entreprise, ce qui signifie que ces derniers aient une expérience business préalable ou à défaut une bonne

connaissance des enjeux. Les Directeurs généraux souhaitent également s'entourer de Directeurs RH capables d'anticiper les impacts des évolutions à venir et de définir des solutions adéquates pour garantir la stabilité des activités.

Garants de la pérennité de l'entreprise, les conseils d'administrations et les directions générales manifestent également des attentes quant à la performance de l'équipe dirigeante et à la préparation de sa relève. S'agissant du premier point, les Directeurs RH jouent un rôle de «détecteurs de talents» et de «coachs» dont l'objectif est de valoriser les hommes clés capables de porter les ambitions de l'entreprise. S'agissant du second point, la relève est quant à elle constituée de jeunes potentiels, pour la plupart issus de la génération Y, qui se vivent comme des clients internes au même titre que des consommateurs exigeants et qui bouleversent le modèle de gestion RH actuel puisqu'ils ne s'y reconnaissent pas. Il revient à la Direction RH de savoir répondre à leurs attentes, de les fidéliser et de les faire évoluer malgré leur appétence au changement. La gestion des hauts potentiels se complexifie et prend davantage d'importance que par le passé.

Cette réorientation des priorités conduit les professionnels RH à externaliser un nombre croissant d'activités cycliques (paie, administration du personnel, recrutement, évaluation, etc.) et à monter en gamme leur offre de services pour répondre aux nouveaux besoins des collaborateurs .../...

## ENTRETIEN

.../...

et faire de la Direction RH un levier de rentabilité pour l'entreprise.

Ainsi, les professionnels RH doivent savoir réinventer leur spectre de compétences. Notre expérience nous permet d'identifier 6 postures stratégiques recherchées par les directions générales.

■ **Visionnaire** : le DRH anticipe les métiers et les compétences de demain et aiguille certains des choix stratégiques de l'entreprise.

■ **Business Partner** : le DRH se met au diapason des opérations.

■ **Leader** : le DRH est le chef d'orchestre des potentiels individuels.

■ **Commercial** : le DRH sait valoriser son offre de services.

■ **Connecté** : le DRH sait se mettre en réseau.

■ **Fédérateur** : le DRH est garant du maintien du ciment collectif.

Nombre de Directions générales ont su appréhender ces mutations et nous sollicitent pour identifier des Directeurs RH à fort potentiel, à même de comprendre les enjeux business et de mettre les activités RH à leur service. Pour que le tandem DG / DRH fonctionne, notre expérience nous a démontré que le directeur général doit démontrer une sensibilité aux problématiques RH, et, de son côté, le Directeur RH doit s'efforcer de se détacher de la technicité de sa fonction pour gagner en hauteur de vue. C'est par le biais de cette double dynamique qu'une véritable complicité professionnelle pourra émerger.

■ **Comment se comporte le marché du recrutement pour les profils de Directeurs RH ? Comment expliquer que leur recrutement soit plus difficile ?**

L'expérience montre que les profils de Directeurs RH

**PRISES EN ÉTAU, CERTAINES ENTREPRISES NE PEUVENT PLUS SE PERMETTRE DE PRENDRE EN CHARGE DES RÉMUNÉRATIONS TRÈS ÉLEVÉES DE CERTAINS DRH SENIORS, BIEN QUE CES DERNIERS REMPLISSENT TOUS LES CRITÈRES REQUIS POUR L'EXERCICE DE LA FONCTION**

aptes à porter des projets stratégiques existent mais ils sont rares et leur recrutement s'avère laborieux. En 2014 et 2015, le taux de concrétisation des approches de Directeurs RH était de 5%, soit un résultat en deçà de la moyenne du marché établie à 8%. Et ce alors même que les Directeurs RH étaient approchés près de 6 fois en moyenne, soit plus que la moyenne du marché fixée à 5 approches par candidat, toutes fonctions confondues (La nouvelle génération des Leaders- IBB Institute, 2016).

Les Directeurs RH polyvalents, stratèges et transformateurs sont devenus des «marketmakers». Ils imposent leurs conditions, notamment sur le champ de la rémunération. En effet, à fin 2015, 29% des Directeurs RH percevaient une rémunération fixe et variable du même niveau que celle des Directeurs

généraux. (La nouvelle génération des leaders- IBB Institute, 2016).

Prises en étau, certaines entreprises ne peuvent plus se permettre de prendre en charge des rémunérations très élevées de certains DRH seniors, bien que ces derniers remplissent tous les critères requis pour l'exercice de la fonction. Elles envisagent alors d'autres alternatives.

C'est ainsi que les directions générales doivent être capables de dénicher les profils les plus adaptés et d'appréhender objectivement le potentiel d'évolution de jeunes pépites RH, internes ou externes à l'entreprise. Pour ce faire, elles s'entourent d'experts qui maîtrisent le talent pool RH afin de transformer le projet de recrutement en succès story dans un marché tendu et déséquilibré.

PROPOS RECUEILLIS PAR  
BRAHIM HABRICHE

## DEMANDES D'EMPLOI

<p><b>RESPONSABLE RESSOURCES HUMAINES</b></p> <p>J.F, Master en gestion des ressources humaines, Et licence en Sc-Eco, avec 10 ans d'expérience en Gestion des RH, dans différentes sociétés et multinationales grh.job17@gmail.com</p> <p><b>GSM : 06 52 57 50 68</b></p>	<p><b>DAF/DRH</b></p> <p>25 ans d'expérience Ch. Poste de Responsabilité ou de Direction Générale</p> <p><b>GSM : 06 61 14 13 33</b></p>	<p><b>DIRECTRICE COMMERCIALE / MARKETING</b></p> <p>Industrie/Service/Distribution Étudie toute proposition</p> <p><b>GSM : 06 75 58 41 56</b></p>	<p><b>DIRECTEUR CENTRES DE PROFITS</b></p> <p>Profil polyvalent &amp; international, ESSEC, +20 années création &amp; développement de structures en multinationales &amp; groupes industriels. Mobile géographiquement. Recherche projet pour implication durable. Email : BDM2019@yahoo.com</p> <p><b>GSM : 06 61 54 64 99</b></p>	<p><b>RESPONSABLE TECHNIQUE / COMMERCIAL</b></p> <p>15 ans d'exp. dans le domaine de la construction métallique et fabrication mécanique Master en management Industriel</p> <p><b>GSM : 06 63 14 86 04</b></p>
<p><b>RAF OU DAF</b></p> <p>J.H, Exp., dans multinationales et groupes industriels. Reporting : cash flow, budgets, comptabilité, fiscalité, gestion de trésorerie et juridique. Consolidation : IFRS &amp; USGAAP, RH management et juridique, trilingue, Disponible Etudie toute proposition. hbelgaid1@gmail.com</p> <p><b>GSM : 06 13 45 84 59</b></p>	<p><b>ACCOUNTANT</b></p> <p>J.H, BAC + 4, 8 ans d'expérience Ensure the accuracy of bookkeeping Cash flow management, Income statement, tax filing Prepare payroll, conduct monthly closing BAAN, SAP, Fluent English, Basic Espagnol</p> <p><b>GSM : 06 59 90 20 29</b></p>	<p><b>CADRE SENIOR EN INFORMATIQUE</b></p> <p>J.H, 37ans, 12ans d'expérience en multinationale et PME/PMI Expérience dans divers domaines et technologies : Microsoft, CRM et BI Autonome, Capacité à former des équipes. Étudie toute proposition</p> <p><b>GSM : 06 69 98 60 16</b></p>	<p><b>COMPTABILITE, AUDIT &amp; CONTROLE DE GESTION</b></p> <p>J.H, BAC+5, Audit et Contrôle de gestion (ENCG-Casablanca) Expérience professionnelle de 18 mois dans multinationale espagnole en tant que comptable (secteur : transport et logistique) Cherche poste stable</p> <p><b>GSM : 06 39 98 91 31</b></p>	<p><b>DIRECTRICE ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE</b></p> <p>J.F, Master audit interne Et contrôle de gestion (ESC Toulouse) 5 ans d'expérience</p> <p><b>GSM : 06 10 99 61 71</b></p>
<p><b>DIRECTEUR FINANCIER / DIRECTEUR D'AUDIT</b></p> <p>Longue expérience (Banque, Multinationale, Grandes structures, PME ...) ISCAE + MBA + M2CCA Solides références Etudie toute proposition</p> <p><b>GSM : 06 09 59 44 85</b></p>	<p><b>DIRECTEUR DE PRODUCTION</b></p> <p>J.H, 37 ans, ingénieur (grande Ecole France) directeur de production 14 ans d'expérience : production/qualité/maintenance Cherche poste de direction ing.riche@gmail.com</p> <p><b>GSM : 06 29 70 24 10</b></p>	<p><b>COMPTABLE CONFIRME ET ANGLOPHONE</b></p> <p>JH, lice éco+dipl compt anglo(Canada),8 ans exp -tenir les comptes jusqu'au bilan (CGNC,GAAP) -clôture mensuel, annuel, paie, Damancom -Préparation des budgets &amp; cash flow, -ERP: BAAN,JDE, SAP -Parfaite communication en Anglais</p> <p><b>GSM : 06 59 90 20 29</b></p>	<p><b>RESPONSABLE OU DIRECTEUR TECHNIQUE</b></p> <p>Ingénieur d'Etat ENSEM +10 ans d'expérience Gestion de la maintenance/production Gestion du parc roulant Chef de projet industriel Ouvert à toute proposition</p> <p><b>GSM : 06 99 07 27 00</b></p>	<p><b>A 180 DH/TTC SEULEMENT</b></p> <p>Pour vos demandes d'emploi contactez :</p> <p><b>ANOUAR EL ANDALOUSSI</b> E-mail : anouarandaloussi@gmail.com</p> <p><b>GSM : 06 61 18 15 10</b> <b>Tél. : 05 22 45 05 55/70</b></p>