



TOUT CE QUE  
VOUS AVEZ  
TOUJOURS  
VOULU SAVOIR  
SUR LES

DÉ  
RESSO  
HUM  
CIDEURS  
URCES  
AINES



Profil, priorités, enjeux,  
difficultés, partenaires, etc.



nomination

**FocusRH**  
Actualité et Evolution des Ressources Humaines

# EDITO

## Le DRH, une fonction de plus en plus stratégique

Gestion du changement, digitalisation des processus, accompagnement des managers dans leur fonction... Les activités des professionnels RH sont diverses. La numérisation croissante de la fonction permet une amélioration des process et des échanges au sein de l'organisation. Rapprochant d'autant plus les RH avec l'optimisation des ressources de l'entreprise. Pour autant, la fonction souffre d'un manque de reconnaissance du CODIR, tandis que son rôle est de plus en plus stratégique.

Priorités, enjeux, difficultés, découvrez les profils des décideurs des ressources humaines dans ce livre blanc.



## SOMMAIRE

Qui sont les  
décideurs RH ?

pages 3 à 6

Avis d'experts

pages 7 à 9

Les enjeux  
et méthodes  
des décideurs RH

pages 10 à 16

Conclusion

page 17

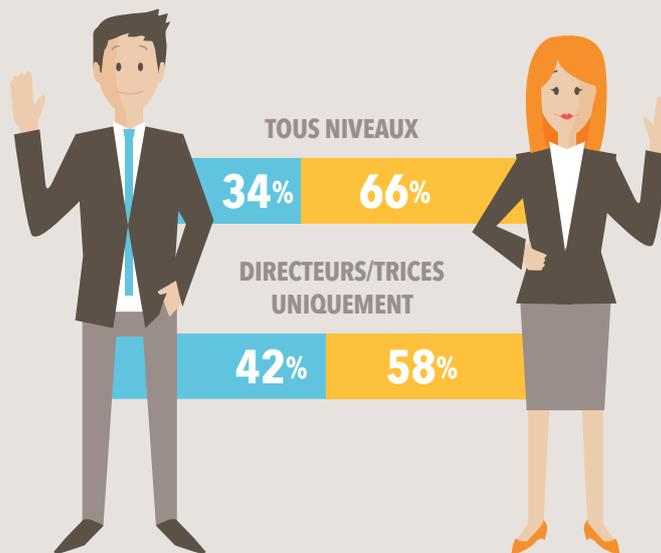
# QUI SONT LES DÉCIDEURS DES RESSOURCES HUMAINES ?



## PROFIL DES DÉCIDEURS DES

RESSOURCES HUMAINES

HOMMES

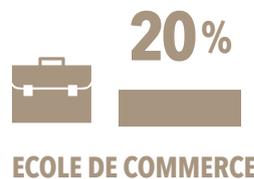
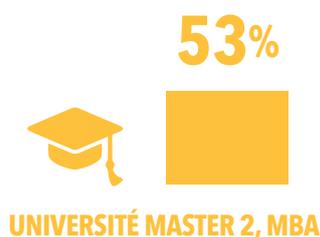
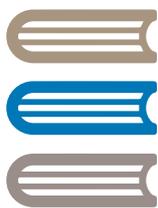


FEMMES

→ À titre de comparaison, les Directions générales sont constituées à 87% d'hommes, 79% pour les Directions financières, 65% pour les Directions commerciales et 35% pour les Directions communication.



## TOP 3 DES FORMATIONS

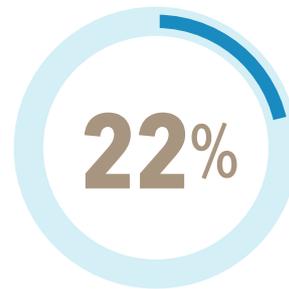


## TOP 4 QUELLE SPÉCIALITÉ ?



# → MOBILITÉ & ÉQUIPE

TAUX DE MOBILITÉ  
DES DIRECTIONS DES  
RESSOURCES HUMAINES



## PROMOTION INTERNE OU RECRUTEMENT ?



## TAILLE MOYENNE DE L'ÉQUIPE RH

5  
PERSONNES

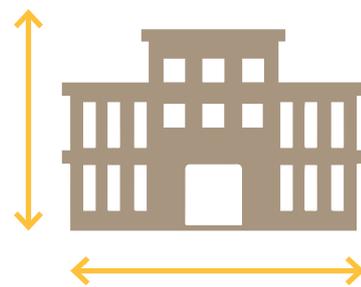
PME

14  
PERSONNES

ETI

92  
PERSONNES

GRANDS COMPTES

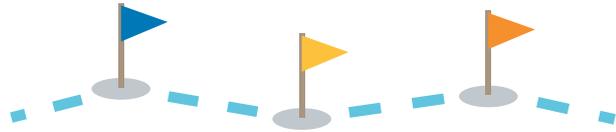


des DRH sont membres du **Comité de Direction** de leur entreprise actuelle.



# → PARCOURS

## EXPÉRIENCE



d'expérience sont en moyenne nécessaires avant d'obtenir un poste de Direction des ressources humaines.



des DRH ont eu une expérience dans un cabinet de recrutement.

## D'OÙ VIENNENT LES DRH ?



RESPONSABLE DES RH	48%
RESPONSABLE DE DÉVELOPPEMENT RH	18%
AUTRES DIRECTIONS (JURIDIQUE, MARKETING, ETC.)	10%
RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL	8%
RESPONSABLE DES RELATIONS SOCIALES	6%
RESPONSABLE DE FORMATION	6%
RESPONSABLE DE RECRUTEMENT	2%
RESPONSABLE RÉMUNÉRATION	2%

## DG OR NOT DG ?



Seulement 31% des DRH se voient à un poste de Direction générale.





# RÉMUNÉRATION ET CARRIÈRE

## NIVEAU DE RÉMUNÉRATION

PLUS DE 150 K€



125 À 150 K€



100 À 125 K€



75 À 100 K€



50 À 75 K€



MOINS DE 50 K€



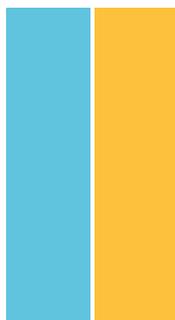
## BILAN DE CARRIÈRE

Direction ressources humaines  
Toutes directions



CARRIÈRE MIEUX RÉUSSIE QU'ESPÉRÉE

55% 55%



CARRIÈRE COMME ESPÉRÉE

13% 15%



CARRIÈRE MOINS RÉUSSIE QU'ESPÉRÉE



# AVIS D'EXPERT

« Accompagner un leader global dans le nouvel écosystème de la mobilité requiert une fonction RH elle-même “mobile” (agile, orientée solutions). Un défi passionnant ! »

## Quel est ou quels sont les enjeux majeurs de la Direction des ressources humaines chez Europcar Mobility Group ?

Pour répondre à cette question, il faut d'abord redonner un peu de contexte. Depuis 2014, le groupe Europcar a entrepris une profonde transformation en accélérant son développement international, mais aussi en adressant de nouveaux usages de location de voiture, comme le low-cost, et en diversifiant ses activités au-delà de son métier historique. D'un spécialiste de la location de voiture, le groupe est devenu un fournisseur global de solutions de mobilité, offrant une large palette de services : location de voiture, location d'utilitaires, services de chauffeur, autopartage et location de voiture entre particuliers.

Dans le même temps, nous avons changé de taille et de profil : nous étions un groupe monomarque qui se développait autour d'une marque historique, Europcar. Nous sommes aujourd'hui un groupe multimarque, avec des marques qui ont un héritage et des marques en devenir nées de startups comme Ubeeqo. Nous étions un groupe de 2 Mds d'euros de chiffre d'affaires en 2014, nous visons un chiffre d'affaires de 3 Mds d'euros en 2020. Nous étions environ 6 000 collaborateurs en 2014 et nous allons atteindre les 10 000 collaborateurs.

Donc l'enjeu central de la Direction des ressources humaines du groupe, c'est l'accompagnement de cette transformation business. Notre groupe s'est développé ces dernières années par croissance organique mais également par une succession d'acquisitions stratégiques d'acteurs innovants, notamment dans le domaine des solutions de nouvelles mobilités. Or, dans ce

secteur des nouvelles mobilités, on trouve la plupart du temps des startups, qui ont des façons de travailler et une culture très différentes de celles d'un groupe de services qui a près de 70 ans d'expertise !

La fonction RH doit d'une part assurer l'intégration de ces sociétés et de leurs collaborateurs, en conservant la liberté qui fait leur créativité d'origine. D'autre part, être un des organisateurs de la fertilisation croisée : c'est-à-dire multiplier les contacts et les échanges pour nourrir le reste du groupe, tout en apportant aux sociétés acquises les moyens d'un grand groupe. Cela passe par des décisions et initiatives très concrètes. Par exemple : un des fondateurs d'Ubeeqo, société que nous avons acquise en 2014, est aujourd'hui responsable projet « connected cars » ; un des projets phares du groupe.

Notre stratégie d'acquisition ne cible pas seulement les startups des nouvelles mobilités : nous avons également acquis en 2017 Buchbinder, un des leaders de la location de voitures en Allemagne. Dans ce cas, il s'agit d'une société de taille plus importante, et l'intégration consiste à préserver leurs spécialités et leurs expertises. Donc quelle que soit la taille de l'entreprise acquise, le fil conducteur du processus d'intégration sera l'identification et la valorisation des points forts.

Pour la fonction RH, cela veut dire qu'il faut trouver des solutions au plus près de chaque modèle. Nous n'avons pas de « one size fits all », c'est-à-dire un seul modèle de gestion des ressources humaines, mais différents modèles de gestion RH.

Si je devais résumer et en même temps, donner une image : accompagner un groupe qui veut être demain un leader global dans le nouvel écosystème de la mobilité requiert une

fonction RH elle-même « mobile », c'est-à-dire agile, orientée solutions. Un défi passionnant !

### Quelles sont les particularités de la fonction RH d'Europcar Mobility Group ?

Le groupe, qui avait jusqu'alors une organisation par pays, a adopté en 2017 une organisation par Business Units ; les Business Units ayant la responsabilité de plusieurs activités et marques. La fonction RH s'est donc réorganisée en conséquence autour de trois composantes : business, expertises, géographies.

Par ailleurs, nous sommes présents dans 18 pays à travers des filiales en propre, essentiellement basées en Europe (16 en Europe, Australie et Nouvelle-Zélande), mais notre présence est véritablement mondiale (133 pays au total) via notre réseau de franchisés. Cela implique une autre spécificité pour la fonction RH : elle doit également être en mesure d'accompagner nos franchisés, notamment pour garantir que l'expérience client qu'ils délivrent est conforme aux standards du groupe.

### Quelles sont les particularités de la fonction RH d'Europcar Mobility Group ?

Le digital est clairement au cœur de la transformation business du groupe. Les besoins et attentes de nos clients ont évolué rapidement, et nous savons tous désormais que le modèle traditionnel qui consiste à posséder une voiture ne convient plus à tout le monde. En outre, grâce à la technologie et au digital, il existe maintenant beaucoup d'autres solutions à la fois astucieuses et économiques pour se déplacer d'un point à un autre.

**C'est pour répondre à cela que nous avons élargi notre palette de services, et au cœur de cela, le digital est un facilitateur. Le point d'entrée qui permet d'accéder aux solutions de mobilité.**

Pour la fonction RH, cela se traduit par un enjeu : être à même d'accompagner la transformation digitale du groupe.

Quelques exemples concrets : nous sommes en train de repenser l'ensemble de l'expérience client proposée via nos différentes marques, Europcar en tête. Cela veut dire repenser le rôle de nos agents au comptoir dans le cadre d'une expérience client totalement digitalisée, et bien sûr accompagner ce changement de métier. Comme nous avons près de 2 000 stations en propre, toutes marques confondues dans le monde entier, il s'agit d'une démarche de plusieurs années.



Plus globalement, c'est toute l'entreprise qui se digitalise. Une des convictions fortes de notre Président du directoire, Caroline Parot, c'est que la digitalisation pour le client ne peut pas se faire sans digitalisation interne : culture, pratiques, outils. Le meilleur exemple de cela chez nous, c'est le choix que nous avons fait pour notre nouveau siège social Groupe à Paris dans le 17<sup>ème</sup>, où nous sommes en flex office total : digitalisation des espaces, absence de bureaux individuels, espaces collaboratifs, home office... avec les outils de travail adaptés.

### Avec la « reprise » et la mobilité élevée des cadres, comment Europcar fait-il front pour attirer et retenir les talents ?

Le fait de changer de taille nous amène à rééquilibrer notre politique d'acquisition et de gestion des talents.

Nous nous inscrivons dans un écosystème beaucoup plus large que celui de la location de véhicules, avec les nouvelles mobilités, mais aussi avec tous les métiers que nous avons en commun avec l'univers du voyage et des loisirs. Donc de fait, nous avons gagné en attractivité ! Ces arguments seront parmi les fondamentaux de notre marque employeur, que nous devons remettre à plat et communiquer.

Forts de cela, nous allons revoir notre politique de développement et de rétention des talents. Nous avons maintenant la taille critique pour avoir ce type de politique. En termes de priorités, nous allons nous attaquer au sujet de l'identification et de la gestion de nos hauts potentiels dans les 18-24 mois. Puis, dans un second temps, à la création d'une structure de formation commune à même de servir toutes les équipes du groupe mais aussi de nos franchisés.

MAUREEN JOFFROY,  
DRH d'Adelius

## AVIS D'EXPERT

Le Groupe Adelius est spécialisé dans la production, l'exploitation IT et son infrastructure, et offre à ses collaborateurs et clients une offre innovante pour répondre aux problématiques d'infrastructures informatiques.

### Comment définiriez-vous votre fonction ?

Touche à tout. Je suis chez Adelius depuis sa création, il y a 7 ans. J'ai d'abord été recrutée comme responsable du recrutement. À un moment donné, j'étais au four et au moulin. Je gérais à la fois l'accueil, le suivi des facturations, la mise en place et le suivi des obligations légales, les déclarations annuelles et aussi la communication, en plus du recrutement et de mes fonctions RH.

L'entreprise a bien évolué depuis, nous avons notamment ouverts 3 filiales. Il a fallu accompagner toute cette croissance. Aujourd'hui, je gère 160 personnes et d'ici un an, nous avons un objectif de croissance de +100 personnes. Mon rôle, finalement, c'est d'accompagner cette croissance du côté RH, recrutement et outillage, car l'automatisation devient nécessaire à partir d'un certain seuil.

### A quelles difficultés faites-vous face ?

Je n'ai pas assez de monde dans mon équipe. Beaucoup d'éléments sont traités de manière automatique, on perd un peu le côté humain nécessaire à notre activité. Notamment dans l'engagement et la fidélisation des collaborateurs. Le turnover est élevé chez nous et nous devons absolument accentuer nos efforts pour renforcer le sentiment d'adhésion de nos collaborateurs. La problématique aujourd'hui, c'est le manque de temps pour gérer les choses de manière aboutie afin qu'on puisse avoir de bon résultat sur l'ensemble des actions mises en œuvre.

### Quels sont, selon vous, les enjeux majeurs de la Direction des ressources humaines chez Adelius ?

Le pilotage de la transformation digitale de l'entreprise afin d'optimiser le rôle de chacun, que ce soit au commerce, aux ressources humaines, en termes de management... Mais aussi l'accessibilité de nos consultants à des plateformes pour, par exemple, gérer les demandes de congés, les notes de frais, ou accéder aux bulletins de paie dématérialisés.

Il y a tout un volet croissance chez Adelius qu'il faut prendre en compte. Quand on commence à grossir en nombre de salariés, des obligations légales se mettent en place qu'il faut suivre au fur et à mesure de manière à sécuriser l'entreprise. Il est nécessaire et évident que nous devons fortement nous digitaliser, mettre en place des process et nous structurer. C'est de cette manière

que nous serons flexibles, réactifs, que nous pourrons anticiper et être dans la proactivité.

### Comment faites-vous pour améliorer l'engagement des collaborateurs et développer la marque employeur ?

Nous avons mis en place une application mobile qui nous permet de pousser des informations et des communications (offres d'emplois, événements, informations, etc.). Le collaborateur reçoit une notification sur son application qu'il peut ensuite transmettre à son réseau et ainsi faire vivre la marque employeur. L'engagement du collaborateur, c'est le fait qu'il prenne la décision de pousser l'information à son propre réseau (LinkedIn ou Facebook, par exemple). La marque employeur est forcément valorisée. Ça les engage à être ambassadeur de l'entreprise, c'est gagnant pour tout le monde.

### Vous avez indiqué avoir intégré l'analyse des données RH dans la pratique de votre fonction, dans quel but ?

Plusieurs raisons à cela. En matière de management d'équipe par exemple, en analysant le taux de sortie et les raisons pour lesquelles les collaborateurs démissionnent, cela permet d'orienter nos actions pour améliorer notre suivi et le management des consultants. C'est vraiment du pilotage.

Ensuite, il y a toute une partie sur l'évolution des compétences. Tout cela s'anticipe. Analyser nos ressources permet de se dire : « il faut accentuer sur cette formation pour telle population, car demain, c'est ce qui va nous permettre d'être innovants/pertinents sur telle ou telle offre ». Je sers l'entreprise, et j'accompagne au mieux nos collaborateurs. C'est lié soit à du business, soit à la sécurisation des « finances de l'entreprise ». Quand j'analyse les données et que j'en sors des statistiques et des reportings, je peux également les transmettre à la Directrice de communication. De son côté, elle peut s'en servir pour développer la marque employeur. C'est un outil marketing.

### Et avec l'arrivée du RGPD, comment vous êtes-vous préparée ?

Nous avons l'ambition de passer ISO 27001, la norme internationale de sécurité des systèmes d'informations. Comme nous sommes hébergeur et infogéreur pour certains de nos clients, ça demande une sécurisation des données. Ce sont de nouveaux sujets et à chaque fois, on part d'une feuille blanche. Sur la partie RGPD, je pilote le projet avec l'équipe informatique.



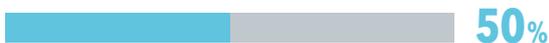
# LES ENJEUX ET MÉTHODES DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES



## QUELS OBJECTIFS POUR CETTE ANNÉE ?

### LES PRIORITÉS DES PROFESSIONNELS DES RH

Améliorer l'engagement et l'expérience des collaborateurs



Accompagner les managers dans leur fonction



Piloter les actions de transformation de l'entreprise



Développer la marque employeur



Poursuivre la transformation digitale de la fonction



Améliorer la santé et la qualité de vie au travail



Améliorer la politique de formation des effectifs



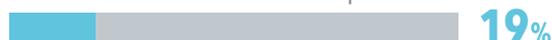
Sortir du cadre purement administratif de la fonction



Améliorer l'organisation du temps de travail



Renforcer les effectifs de votre entreprise



Intégrer l'intelligence artificielle dans la fonction RH



### LES PRINCIPAUX ENJEUX

Gestion prévisionnelle des emplois et compétences



S'adapter à la transformation du travail induite par le digital



Aligner la politique RH avec la vision commerciale de l'entreprise



Valoriser les carrières



Améliorer les conditions de travail



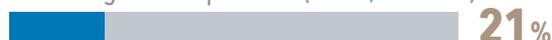
Améliorer la productivité de l'entreprise



Gérer les relations sociales



Assurer la gestion du personnel (salaire, formation)



Développer de nouveaux moyens de gestion des effectifs



## → LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

### QUELLES DIFFICULTÉS ?



### A PROPOS DU RGPD

Avec l'entrée en vigueur du RGPD et les données sensibles que les ressources humaines détiennent, on note que :



des répondants sont en cours de mise en conformité



ne sont pas encore prêts



sont préparés

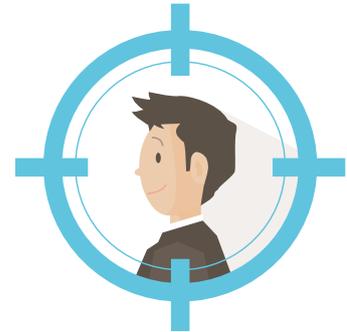




# LES MISSIONS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT



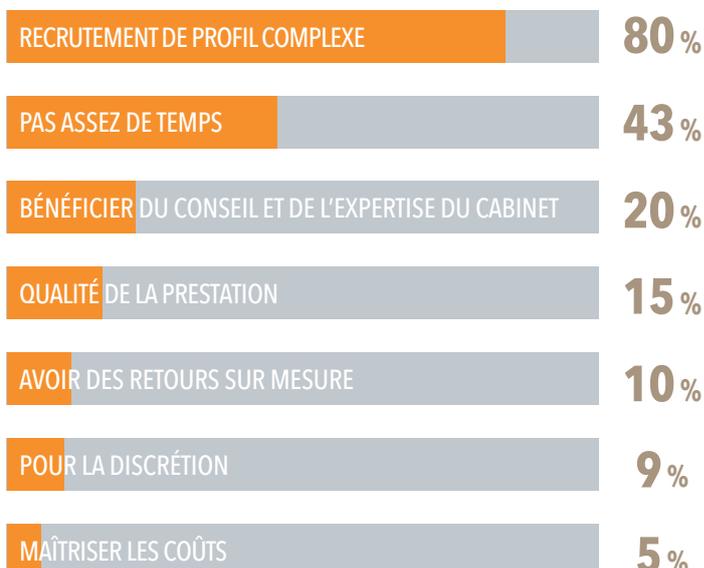
des professionnels des ressources humaines font appel à des cabinets de recrutement.



Avec des disparités selon la taille d'entreprise :

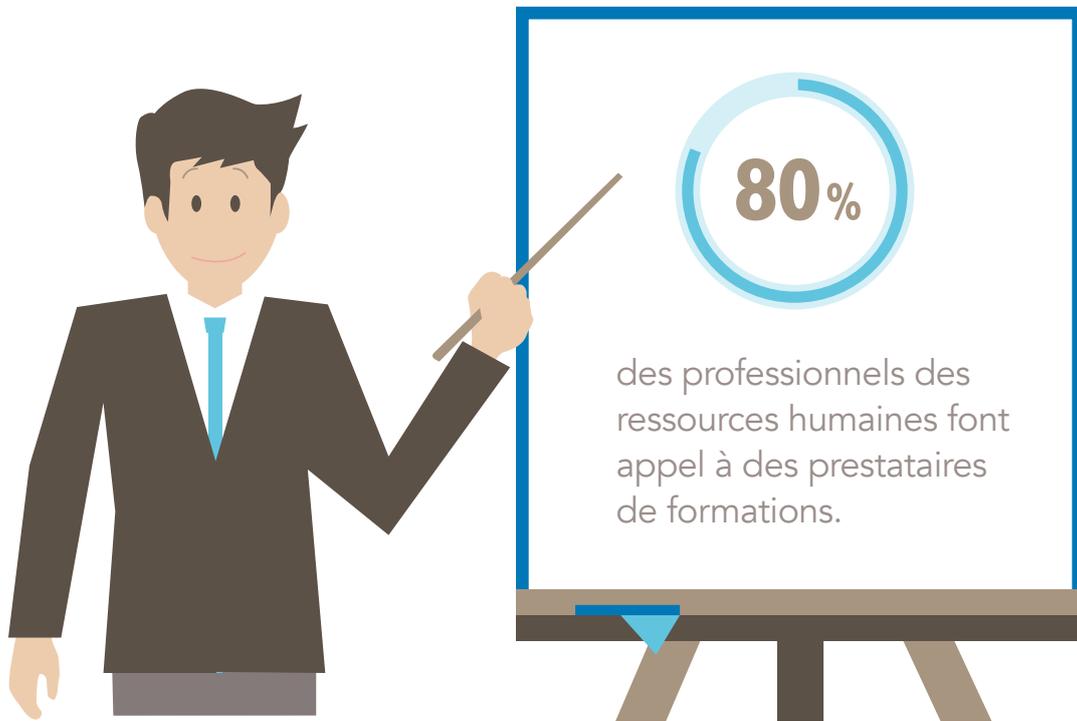


## DANS QUEL CAS FAITES-VOUS APPEL À UN CABINET DE RECRUTEMENT ?





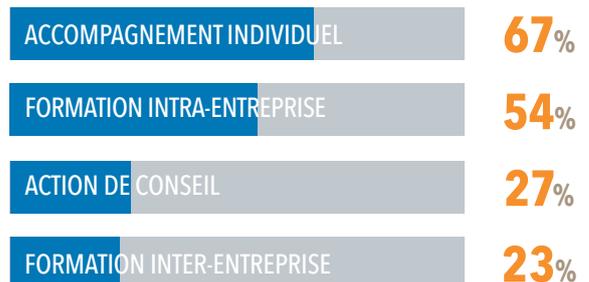
## LES MISSIONS EN MATIÈRE DE FORMATION



### LES ATTENTES ENVERS LES PRESTATAIRES DE FORMATION :



### LES MODALITÉS DE FORMATION ENVISAGÉES :

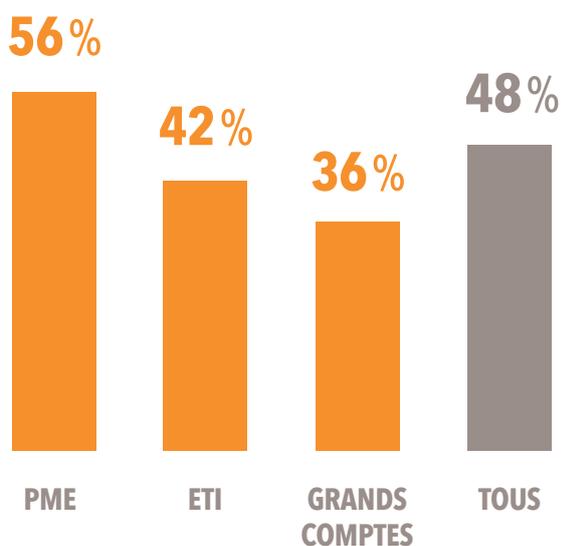




# LES MISSIONS EN MATIÈRE D'ÉVÉNEMENTIEL

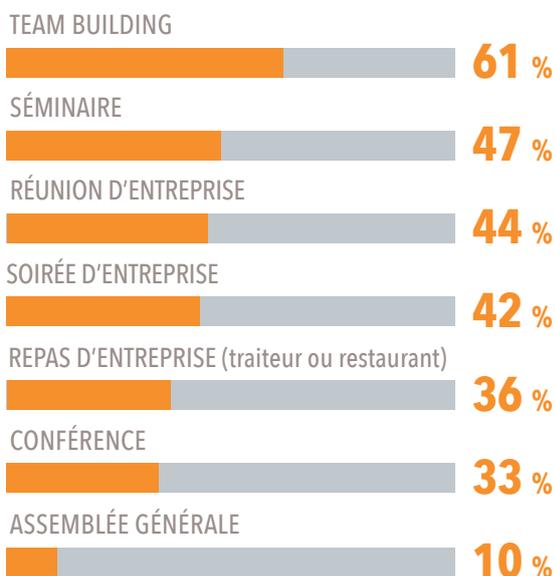
## ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS

Ressources humaines responsables de l'organisation d'événements :



→ Ce sont les professionnels des ressources humaines des PME qui sont davantage en charge de l'organisation d'événements.

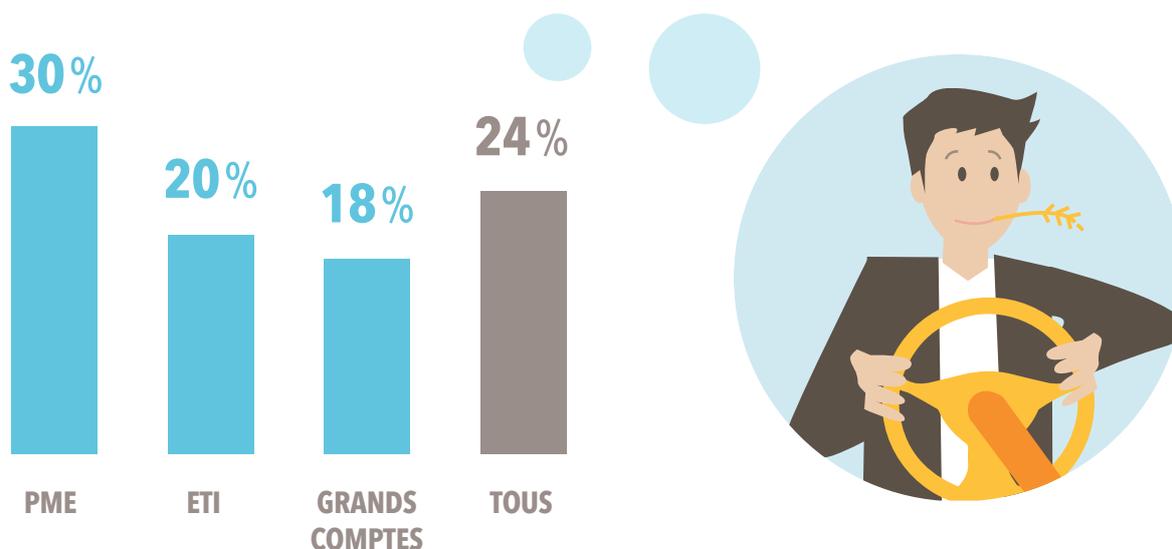
## QUELS SONT LES ÉVÉNEMENTS ORGANISÉS ?



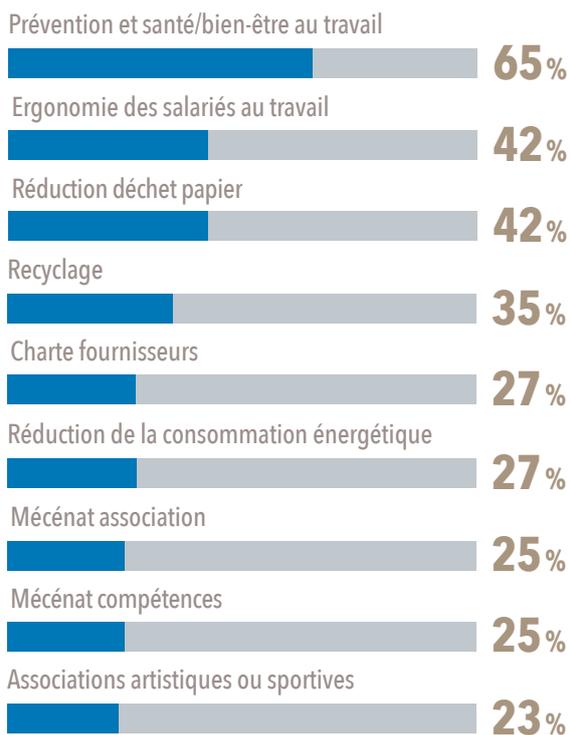


# LES MISSIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUE RSE

## LA DIRECTION RH, EN CHARGE DE LA POLITIQUE RSE



## POLITIQUE RSE MISE EN PLACE DANS L'ENTREPRISE





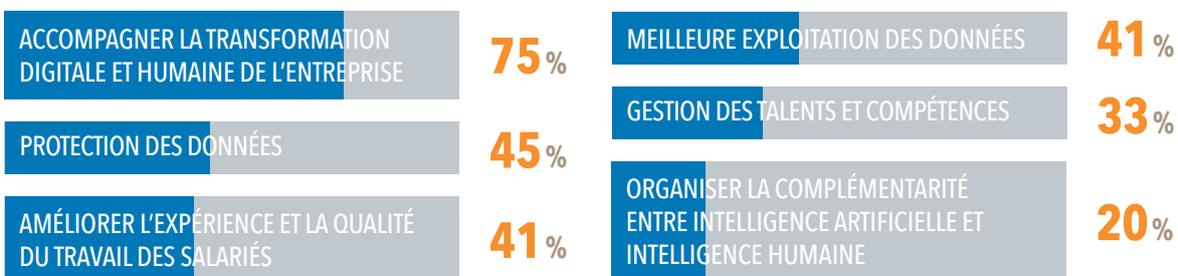
# DRH ET TRANSFORMATION DIGITALE

## UN RAPPROCHEMENT ENTRE LES DRH ET LA DSI

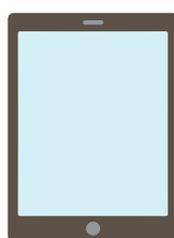


des professionnels des ressources humaines ressentent un rapprochement entre leur direction et la DSI.

### A QUELLES FINS ?



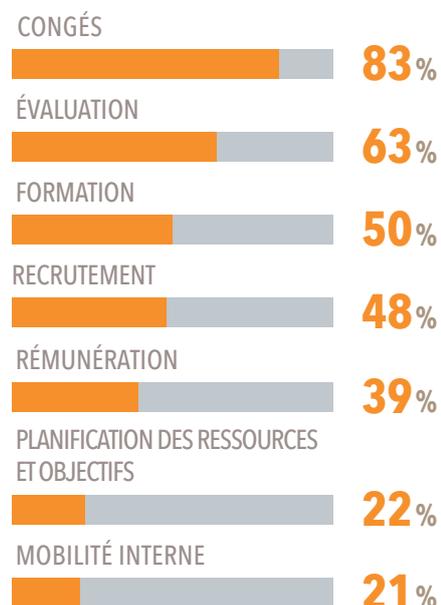
## DIGITALISATION DES PROCESSUS RH



des professionnels des ressources humaines ont digitalisé leurs processus RH. Avec des disparités selon la taille de l'entreprise :



### QUELLES UTILITÉS POUR LES OUTILS DIGITAUX ?



Chiffres issus d'une enquête menée par Nomination et Focus RH auprès de 201 professionnels des ressources humaines de tous secteurs dont la société est basée en France (47% de PME, 33% d'ETI, 20% de Grands comptes).

# DRH, ENTREPRENDRE L'HUMAIN DANS L'ENTREPRISE

## Stratégique plutôt qu'administratif, la fonction qui transforme l'entreprise

### DRH, un rôle qui s'affirme.

Le pilotage des actions de transformation de l'entreprise est au cœur des priorités des DRH. Une transformation qui passe par une digitalisation des process, d'une part, afin de fluidifier les échanges au sein de l'entreprise, mais aussi des outils (congés, évaluation, formation, rémunération...). Ces changements ont notamment pour objectif d'améliorer l'engagement et l'expérience des collaborateurs, l'une des grandes priorités de la fonction.

Même si le poste souffre d'un manque de reconnaissance du CODIR, son envergure devient de plus en plus importante dans l'organisation. Ses missions, en s'éloignant du cadre traditionnel de l'administration du personnel, s'articulent autour de l'accompagnement des managers dans leur fonction, du développement de la marque employeur, la valorisation des carrières, l'amélioration des conditions de travail et la productivité de l'entreprise...

### « Être moteur de l'évolution de l'entreprise »

La fonction se doit d'expérimenter de nouvelles façons d'exercer le métier. Par des plateformes numériques, par exemple, afin de fluidifier les échanges internes ou externes et les process au sein de l'entreprise. Également, par des outils prévisionnels, ou la data interne vient nourrir la prise de décision en matière de parcours professionnel, de qualité de vie au travail ou encore de dialogue social. La digitalisation ouvre un champ des possibles en matière de mobilité et de personnalisation de l'expérience au sein

de l'entreprise. Ceci répond au besoin de flexibilité des jeunes talents, par exemple, ou la motivation ne passe plus simplement par la rémunération, mais aussi par une politique d'entreprise innovante, qui résonne face à l'appétence prononcée pour les nouvelles technologies de cette génération.

### Dans le monde numérique de l'entreprise, le DRH devient stratégique.

Le métier de DRH doit s'adapter au nouveau paradigme émanant du digital. La fonction fait face au modèle traditionnel d'organisation de l'entreprise qui se retrouve impacté par le numérique. Les process, la formation, le recrutement, la qualité de vie au travail, le sourcing, l'administration du personnel... autant de sujets qui évoluent en profondeur grâce aux outils numériques. La nécessité de s'adapter aux évolutions qu'offre le digital passe par la transformation de la culture managériale. Elle doit maintenant prendre en compte les nouveaux enjeux du numérique et les comportements changeants dans l'entreprise (transparence, partage de l'information, davantage de collaboratif, dématérialisation du lieu de travail...). Le DRH doit s'adresser aux ressources humaines de façon à améliorer son expérience au sein de l'organisation, permettant alors de renforcer l'image de l'entreprise. Ainsi, en répondant aux besoins individuels de chaque collaborateur, le DRH devient stratégique dans une optique de performance collective.



En collectant de l'information sur les entreprises et leurs décideurs, Nomination aide ses abonnés à couvrir leurs marchés, détecter des opportunités d'affaires et sécuriser leur portefeuille clients. Nomination fournit des solutions d'efficacité commerciale et marketing qui permettent aux entreprises d'atteindre jusqu'à 30% de performances additionnelles.

### SALES INTELLIGENCE

Parce que prospecter à froid est souvent synonyme d'échec, Nomination a mis au point un outil intelligent qui vous permet de suivre et d'engager vos prospects efficacement.

### SMART MAILING

Optimisez l'impact de vos campagnes e-mailing avec Nomination. Appuyez-vous sur des données fiables, plus de 50 critères de ciblage et des indicateurs de performance pertinents.

### CONNECTEUR CRM

Exploitez tout le potentiel de votre CRM en y intégrant la smart data Nomination : opportunités de business, organigrammes, mise à jour automatique de vos données... Retrouvez le plaisir de prospecter via votre CRM !

450 clients tels que Deloitte, IBM et Best Western font déjà confiance à Nomination dans leur recherche de performance commerciale et marketing. Pourquoi pas vous ?

[www.nomination.fr](http://www.nomination.fr)

**Contact :**

Benoit Marcellin - Directeur marketing  
benoit.marcellin@nomination.fr - 01.82.69.69.09



Focus RH, le site de l'actualité des ressources humaines

FocusRH.com est le site référent de l'actualité RH et de l'évolution des ressources humaines. Parmi les rubriques-clés : Stratégie RH, Carrière RH, Recrutement, Rémunération, Santé et Social... Le contenu est assuré par des journalistes professionnels.

Chaque semaine, plus de 80 contributeurs de la sphère RH s'y expriment également au travers de tribunes. Le site Focus RH compte plus de 120 000 visiteurs uniques/mois.

Diffusée à 25 000 abonnés, la newsletter Focus RH paraît tous les jeudis (gratuite sur abonnement). Véritable outil de veille, le compte Twitter #FocusRH fédère près de 20 000 followers.

[www.focusrh.com](http://www.focusrh.com)

**Contact :**

Christina Gierse - Rédactrice en chef FocusRH.com  
christina.gierse@focusrh.com - 01.41.06.41.17