



**Etude relative au marché de l'emploi civil des officiers généraux placés  
en deuxième section.**

**18 NOVEMBRE 2008**

**Ministère de la Défense - MIRVOG**

CONSEIL EN TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

# SOMMAIRE

## PRÉAMBULE

## MÉTHODOLOGIE

## SYNTHÈSE

### **1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants seniors**

#### **1.1 Qui sont-ils?**

- 1.1.1 Définition
- 1.1.2 Age
- 1.1.3 Formation
- 1.1.4 Rémunération

#### **1.2 Conditions d'accès au marché de l'emploi et politiques des ressources humaines des employeurs potentiels des cadres supérieurs et dirigeants seniors**

- 1.2.1 Modes de recrutement
- 1.2.2 Canaux de recrutement privilégiés
- 1.2.3 Décideurs
- 1.2.4 Critères de recrutement

#### **1.3 Incidence de l'âge**

- 1.3.1 Constat
- 1.3.2 Facteurs favorisants
- 1.3.3 Freins à l'embauche

### **2. Le marché de l'emploi des officiers généraux (placés en deuxième section)**

#### **2.1 Présence**

#### **2.2 Responsabilités et compétences, visibilité des employeurs**

#### **2.3 Freins et à priori**

#### **2.4 Facteurs favorisants leur recrutement**

## ANNEXES

Liste des structures interrogées en entretien individuel

# PRÉAMBULE

---

Créée en 2005, la MIRVOG, Mission Retour à la Vie civile des Officiers Généraux, est en situation de gérer le retour à la vie civile d'une population d'environ 150 personnes par an.

Pour mieux adapter ses actions, la MIRVOG a lancé trois études complémentaires :

- Les attentes des officiers généraux en retour à la vie civile
- Les compétences transférables des officiers généraux
- Le marché de l'emploi des cadres supérieurs seniors

L'action d'Oasys consultants, qui fait l'objet du présent rapport, porte sur le troisième volet : le marché de l'emploi des cadres supérieurs seniors, son adaptation au cas particulier des officiers généraux placés en deuxième section.

En effet, le profil des Officiers Généraux est a priori très similaire à celui des cadres supérieurs et des cadres dirigeants en terme de formation, responsabilité, management des hommes, responsabilité budgétaire. Par conséquent, ils vont donc être confrontés aux mêmes problématiques, aux mêmes idées reçues, aux mêmes pratiques de recrutement et aux mêmes interlocuteurs.

Cette étude est destinée à apporter aux Officiers généraux un premier éclairage sur ce marché et devrait permettre à l'institution d'adapter ses actions en conséquence.

Il est à noter qu'à ce jour, aucun organisme ne publie d'études ni de chiffres relatifs au marché spécifique de l'emploi des cadres supérieurs ou dirigeants seniors .

Cette étude repose sur une enquête qualitative qui permet de mieux orienter et cibler les recherches d'opportunités des Officiers généraux pour en optimiser l'aboutissement.

Au-delà de ces objectifs, cette étude a permis une première sensibilisation des recruteurs et décideurs à la problématique de l'accès à l'emploi civil des Officiers généraux et à leur image.

# METHODOLOGIE

---

## 1. Structure de l'étude :

L'élaboration du présent rapport s'appuie sur :

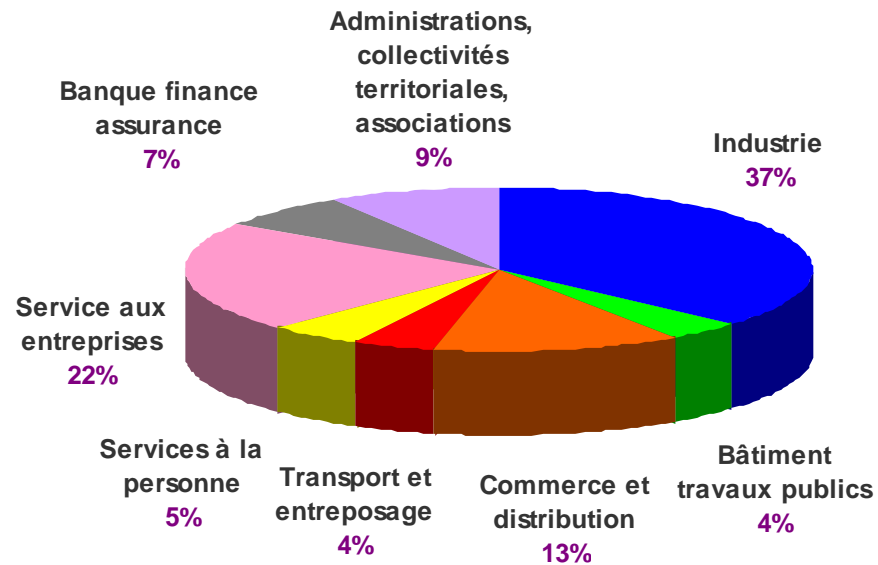
- ❑ **les résultats d'un questionnaire en ligne** administré par OasYs Consultants auprès de 4.000 entreprises (DG, DRH, Directions opérationnelles).
- ❑ **les résultats de 70 entretiens semi directs** conduits majoritairement auprès de grandes et très grandes entreprises, grands groupes tels que Air Liquide, Alcatel, EADS, Geodis, Société Générale, Suez, Total etc... et avec des institutions : Préfecture, Service public de l'emploi, Fédérations et Syndicats Professionnels.
- ❑ L'analyse des sources documentaires :
  - APEC, DARES, UNEDIC , de 2006 à 2008
  - Oasys consultants 2007, Etude sur les cabinets de chasse de tête et de recrutement :  
« **entre tabous et idées reçues, quelles pratiques et quelles contributions réelles ?** »
  - ANDRH mai 2008
  - HAY Group : Pay report 2007
  - Ainsi que de nombreuses publications
  - Conseil Economique et Social – Rapport Chertier 2005 « La Reconversion des Militaires dans la vie civile : le cas des officiers généraux.

## 2. Structure de l'échantillon des réponses :

- ❑ Nous avons collecté, sur la période du 17 avril au 20 mai, 375 réponses.

# METHODOLOGIE

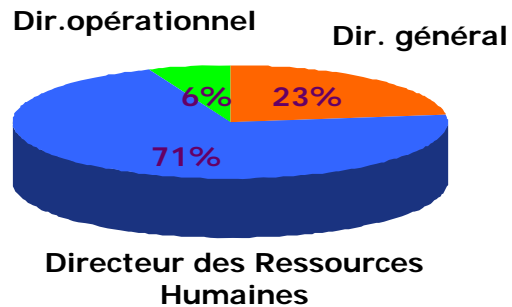
## Secteur d'activité des entreprises répondantes



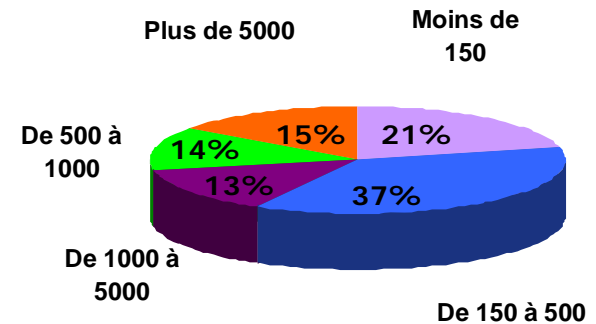
La diversité des secteurs répondants est une bonne représentation de l'économie française.

# METHODOLOGIE

## Fonction



## Effectif global



### Répartition par fonction

71% des répondants occupent une fonction dans les ressources Humaines

### Répartition par taille d'entreprise

La répartition de l'échantillon par taille d'entreprise permet de procéder à l'analyse selon les tranches d'effectifs. Les moins de 500 salariés représentent 58 % des réponses.

## METHODOLOGIE

□ La répartition de l'échantillon par région

	Nombre de réponses en %
Île-de-France	33%
Rhône-Alpes	9%
Pays de la Loire	7%
Centre	6%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	6%
Bretagne	5%
Alsace	4%
Lorraine	4%
Champagne-Ardenne	3%
Midi-Pyrénées	3%
Picardie	3%
Aquitaine	2%
Auvergne	2%
Franche-Comté	2%
Haute-Normandie	2%
Languedoc-Roussillon	2%
Nord-Pas-de-Calais	2%
Poitou-Charentes	2%
Autres régions	4%

## SYNTHÈSE

---

- ❑ En 2008, la situation de l'emploi confirme son amélioration y compris pour les cadres, mais, malgré cette embellie, le temps nécessaire à la recherche d'emploi reste très élevé pour les cadres en général et la séniorité aggrave cette situation.
- ❑ Malgré une représentation forte, il n'y a pas de statut codifié unique du cadre supérieur: 75% des entreprises interrogées ont leur propre définition du Cadre Supérieur ou Dirigeant. L'accès au statut de cadre supérieur est possible dès 35 ans pour la grande majorité des entreprises.
- ❑ Les opportunités de recrutement en CDI pour des emplois de cadres supérieurs et dirigeants sont très limitées pour les seniors. Ils s'effectuent principalement dans la tranche d'âge des 35-45 ans et sont quasiment inaccessibles aux plus de 55 ans (1% seulement des entreprises répondantes déclarent avoir recruté en CDI des cadres supérieurs ou dirigeants de plus de 55 ans ces deux dernières années).
- ❑ Si l'accès aux emplois de cadres supérieurs et dirigeants en CDI dans les grandes entreprises reste une voie ténue, de nombreuses opportunités sont cependant offertes dans le cadre de missions ou de projet ponctuels pour lesquels les employeurs. 93 % d'entre eux déclarent être prêts à recruter des cadres âgés de plus de 55 ans.
- ❑ D'autres opportunités peuvent également être détectées dans les PME, les collectivités territoriales, et au travers de la reprise d'entreprise.
- ❑ L'expérience et la personnalité sont les deux premiers critères de décision de choix d'une candidature. Les entreprises importantes privilégient le canal interne (64%) pour pourvoir les postes de cadres supérieurs.
- ❑ Pour leur recrutement l'utilisation des cabinets de chasse de tête est de loin le canal le plus utilisé (35%) devant le réseau de l'Entreprise (27%).

## SYNTHÈSE

---

- ❑ Les officiers généraux, sur le marché de l'emploi des cadres supérieurs, vont se trouver en concurrence avec trois types de candidatures :
  - Les candidatures issues de l'interne, soutenues par les mesures du plan de maintien à l'emploi des seniors
  - Les candidatures externes de personnes venant du monde de l'emploi civil et qui présentent les mêmes conditions de compétences, de disponibilité mais aussi d'exigence.
  - Les candidatures externes provenant d'officiers non généraux et qui ont l'avantage de l'âge.
  
- ❑ Malgré un certain effet de séduction, les officiers généraux ont une image floue dans les milieux de l'emploi civil qui craignent des difficultés d'adaptation au monde de l'entreprise. Les employeurs ne visualisent ni leurs compétences ni leurs contributions possibles (sauf dans le cas des médecins généraux). En conséquence, il n'ont pas lorsqu'ils recrutent, ou très rarement, le réflexe de rechercher un profil d'officier général .
  
- ❑ Les recruteurs avouent des difficultés pour transposer à leur environnement et comprendre les compétences des Officiers généraux : seules 14 % des entreprises estiment être bien informées des compétences des officiers généraux. La même proportion de personnes interrogées pense être bien informée des responsabilités que peuvent endosser les Officiers généraux.
  
- ❑ Il existe une confusion entre les positions des officiers généraux et les officiers supérieurs : une majorité émet un doute sur le fait d'identifier un officier général d'un grade supérieur. Parmi les personnes interviewées ayant l'expérience de recrutements d'officiers généraux. 90% ont jugé cette expérience positive
  
- ❑ Le marché de l'emploi des cadres supérieurs seniors est ce que l'on appelle un « marché caché ». Se rendre visible des décideurs est un préalable incontournable à sa pénétration.
  
- ❑ Si, pour leur niveau, il serait inutile, voire contre-productif de pratiquer des « collectes d'emploi », la MIRVOG peut largement contribuer à faire émerger les opportunités par des actions de communication et de maillage du territoire.
  
- ❑ De leur côté, les officiers généraux ont à réaliser un double travail sur eux-mêmes : apprendre à se considérer comme des cadres comme les autres et travailler leur communication sur leur parcours et leurs compétences en termes civils, compréhensibles par le monde qu'ils souhaitent rejoindre.

---

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants

1.1 Qui sont-ils?

1.2 Conditions d'accès au marché de l'emploi et politiques des ressources humaines des employeurs potentiels des cadres supérieurs et dirigeants seniors.

1.3 Incidence de l'âge

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants

---

## 1.1 Les cadres supérieurs et dirigeants : QUI SONT-ILS ?

### 1.1.1 Définition

« Votre entreprise a-t-elle une définition particulière du « Cadre Supérieur » ?

OUI	75%
NON	25%

□ 75% des entreprises interrogées ont leur propre définition du Cadre Supérieur ou Dirigeant. Les définitions proposées sont très variables selon les entreprises : référence à une convention collective, dimension internationale, niveau d'autonomie et/ ou de responsabilité, rattachement hiérarchique, capacité d'influence ou de décision, politique managériale, niveau salarial, considération comportementale sont autant de paramètres pour identifier cette population.

□ Malgré ces différences, lors des interviews, la définition proposée par Oasys faisant le lien avec les compétences des Officiers Généraux a retenu l'adhésion de plus de 95% des personnes interrogées.

« Une personne ayant suivi une formation supérieure, capable d'une vision stratégique, qui occupe ou a occupé des responsabilités managériales ou fonctionnelles avec une délégation de pouvoir ou de représentation »

- Un cadre supérieur peut postuler sur des emplois de :
  - Management opérationnel avec un mandat social ou une délégation de pouvoir (direction de filiale par exemple)
  - Direction fonctionnelle, membre du comité de direction, dirigeant
  - Management de projets
  - Expert.

□ Malgré une représentation forte, il n'y a pas de statut codifié unique du cadre supérieur. Par ailleurs, 80% des sociétés interrogées réservent une gestion spécifique à cette population (formation et communication spécifiques, gestionnaires ressources humaines dédiés....)

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

---

## 1.1 Les cadres supérieurs et dirigeants : QUI SONT-ILS ?

### 1.1.2. Age :

« Chez vous, à partir de quel âge peut-on devenir « Cadre Supérieur ? »

Tranches d'âge	Part des entreprises interrogées
Entre 25 et 35 ans	4 %
<b>Entre 35 et 40 ans</b>	<b>25 %</b>
<b>Entre 40 et 45 ans</b>	<b>42 %</b>
Entre 45 et 55 ans	22 %
À plus de 55 ans	1 %
Tout âge	6 %

Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

- ❑ Contrairement aux idées reçues, les cadres supérieurs s'inscrivent dans des classes d'âges jeunes dont 67% dans la décennie 35-45 ans. L'accès au statut de cadre supérieur est possible dès 35 ans pour un quart des entreprises interrogées. Seulement 1% des entreprises interrogées déclare que la barrière d'âge se situe à 55 ans.

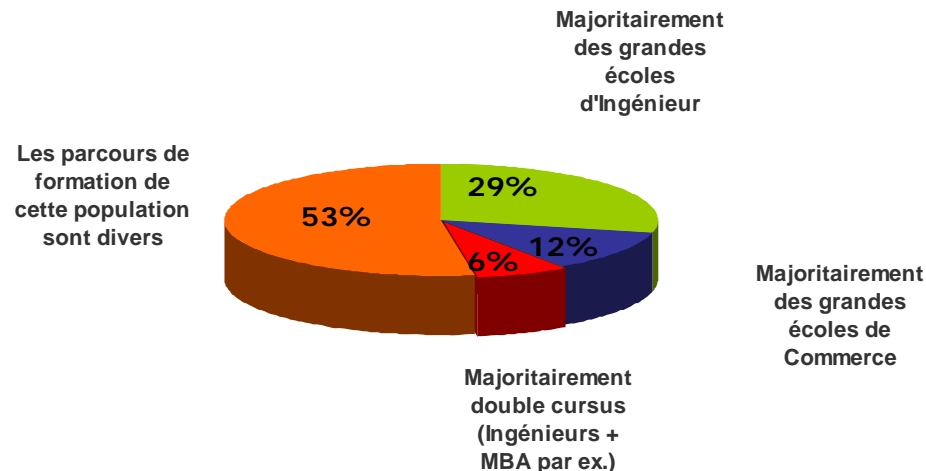
Cet état de fait démontre la volonté pour les entreprises de motiver et fidéliser les collaborateurs à potentiel.

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

## 1.1 Les cadres supérieurs et dirigeants : QUI SONT-ILS ?

### 1.1.3. Formation

« Quelle est la filière de formation majoritaire présente dans cette population ? »



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

- ❑ Même si une entreprise sur deux déclare que les parcours de formation sont divers à 53%, les grandes écoles restent une source privilégiée de recrutement des cadres supérieurs et plus particulièrement les écoles d'ingénieurs pour 29% d'entre elles. La formation initiale en grandes écoles d'ingénieur est privilégiée par les entreprises de grandes et très grandes tailles.
- ❑ Paradoxalement, les écoles de commerce fournissent plus de deux fois moins de cadres supérieurs que les écoles d'ingénieurs alors que leur nombre de diplômés est deux fois plus important. 63000 contre 31 000 (Sources : « repères et références statistiques 2007 »)

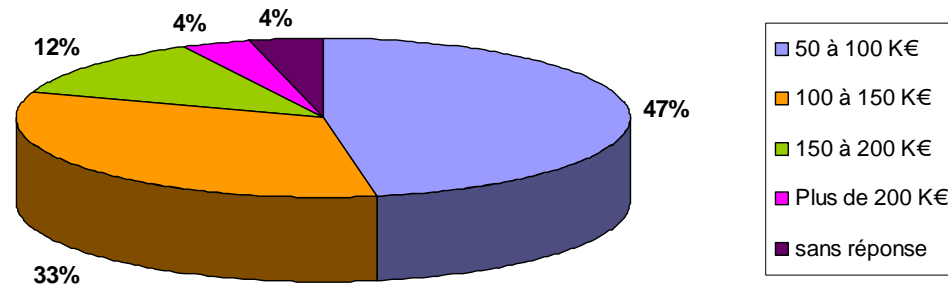
# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

---

## 1.1 Les cadres supérieurs et dirigeants : QUI SONT-ILS ?

### 1.1. 4. Rémunération :

« A partir de quelle rémunération annuelle, à temps plein, fixe plus variable, est-on considéré comme un « Cadre Supérieur ? » »



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

- ❑ Les rémunérations varient fortement en fonction de la taille des entreprises, de leur structure sociale et du secteur d'activité.  
Pour près de la moitié des entreprises ayant répondu, la fourchette de rémunérations se situe entre 50 et 100.000 € bruts annuels.
- ❑ Cette information est à rapprocher de l'étude Hay Group World Pay Report 2007 selon laquelle, sur 47 pays, les cadres supérieurs français arrivent en 31<sup>ème</sup> position avec une rémunération moyenne de 98 117 dollars soit environ 65 500 euros .

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

---

## 1.1 Les cadres supérieurs et dirigeants : QUI SONT-ILS ?

### 1.1. 4. Rémunération

« Comment se décompose cette rémunération au-delà du fixe? »

#### Réponses multiples

Part des réponses obtenues, en %	Compléments aux rémunérations constatées des cadres supérieurs
80 %	Variable
63 %	Avantages en nature
41 %	Accès à l'actionnariat (PEA, PERP etc)
33 %	Bonus et primes

Source : Mirvog / Oasis Consultants 2008

- Les entreprises pratiquent des compléments aux rémunérations relevées.
- De façon quasi systématique, la rémunération d'un cadre supérieur est constituée d'une partie variable. Cette dernière est particulièrement liée à l'atteinte des objectifs de la fonction.
- Les bonus et les avantages en nature sont des gratifications institutionnalisées et homogènes à l'intérieur d'une entreprise.

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

---

## 1.2 Conditions d'accès au marché de l'emploi et politiques de ressources humaines des employeurs potentiels des cadres supérieurs et dirigeants seniors

### Un marché de l'emploi illusoire pour les seniors

- ❑ Le marché de l'emploi des cadres est au beau fixe, la propension à recruter confirme sa reprise en 2008.  
(source : UNEDIC-ASSEDIC enquête « BMO 2008 »).
- ❑ Pour l'ensemble des fonctions « encadrement », toutes catégories de cadres et tous âges confondus, les entreprises interrogées annoncent une hausse des projets de recrutement de 7 % soit environ 11.300 projets supplémentaires par rapport à 2007.  
(source : UNEDIC-ASSEDIC enquête « BMO 2008 »).
- ❑ Près de la moitié des projets de recrutement aux postes d'encadrement (49,3 %) est déclarée par les entreprises interrogées comme problématique (métiers en tension, jeunes diplômés, haute qualification technique).
- ❑ En ce qui concerne les cadres supérieurs, plus de 70 % des entreprises interrogées déclarent avoir des projets de recrutement de cadres supérieurs en 2008.
- ❑ Malgré cette embellie, le temps de recherche d'emploi reste très élevé pour les cadres, la durée moyenne de chômage indemnisé pour un cadre est de 583 jours ( source Assedic 2008)

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants

---

## 1.2 Conditions d'accès et politiques des ressources humaines des employeurs potentiels des cadres supérieurs et dirigeants seniors

### 1.2.1 Modes de recrutement

Mode de recrutement privilégié, par taille d'entreprise		
	Moins de 500 personnes	Plus de 500 personnes
Exclusivement en interne	4 %	1 %
Majoritairement en interne	33 %	<b>64 %</b>
Exclusivement en externe	11 %	3 %
Majoritairement en externe	<b>53 %</b>	33 %

Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

Les entreprises importantes sont celles qui recrutent le plus de cadres supérieurs par le canal interne (64%).

Celles-ci disposent de viviers de potentiels qui les incitent à privilégier la gestion des carrières de leur cadres. Pour un cadre supérieur ou dirigeant sénior en recherche d'emploi, la principale concurrence se situe au sein même de l'entreprise en situation de recruter.

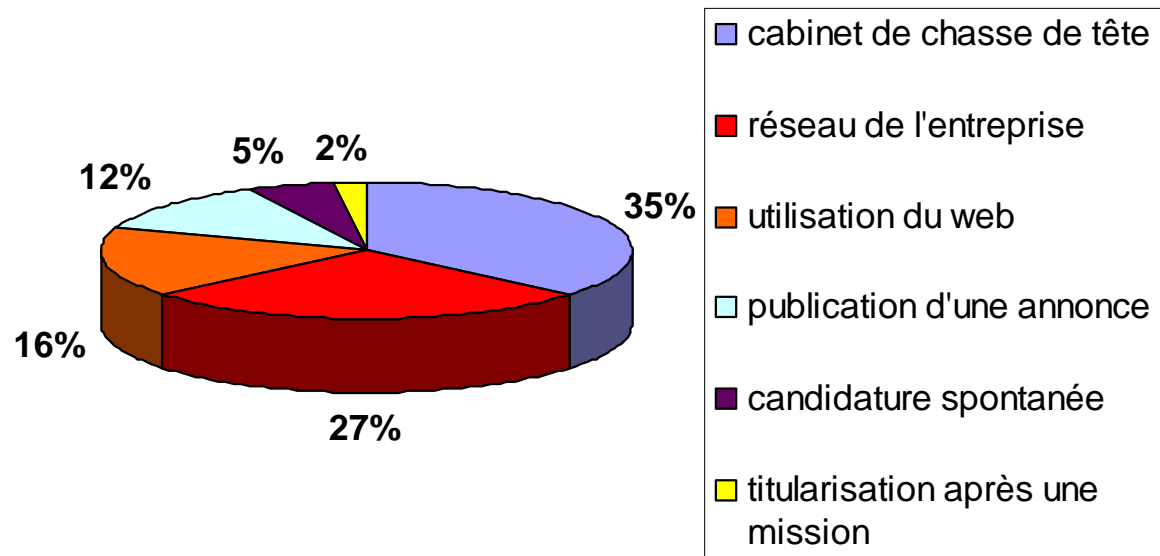
Ce phénomène va être renforcé par le plan de maintien à l'emploi des seniors.

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants

## 1.2 Conditions d'accès et politiques des ressources humaines des employeurs potentiels des cadres supérieurs et dirigeants seniors

### 1.2.1 Modes de recrutement

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



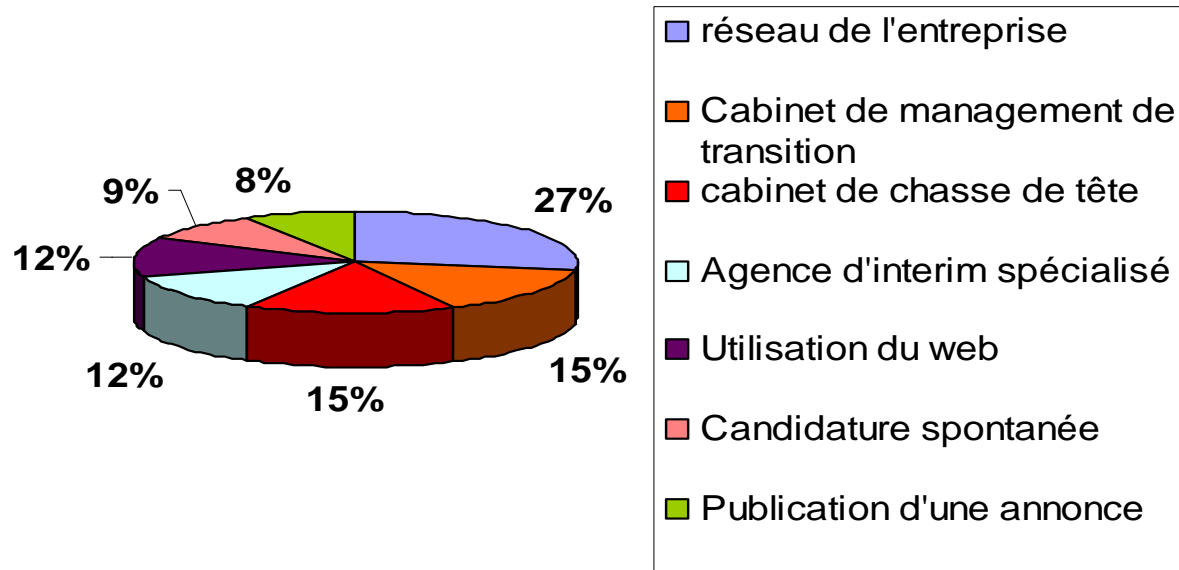
- Les cabinets de chasse et le réseau de l'entreprise sont les canaux favoris pour recruter en CDI

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants

## 1.2 Conditions d'accès et politiques des ressources humaines des employeurs potentiels des cadres supérieurs et dirigeants seniors

### 1.2.1 Modes de recrutement

« Pour une mission ou pour la gestion d'un projet, en cas de recherche externe, quel canal favoriserez-vous ? »



☐ Le réseau de l'entreprise est privilégié pour le recrutement d'une personne en mission ou en projet

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

---

## 1.2 Conditions d'accès et politiques des ressources humaines des employeurs potentiels des cadres supérieurs seniors

### 1.2.2 Les canaux de recrutement privilégiés

Pour le recrutement de cadres supérieurs et dirigeants en CDI, la « chasse » est de loin le canal le plus utilisé (35%) devant le réseau de l'Entreprise (27%). Le Web affirme aussi sa nouvelle crédibilité (16%).

Pour une mission ponctuelle ou pour un projet, c'est le réseau de l'entreprise qui arrive en tête des canaux de recrutement de ces profils (27%) devant les cabinets de chasse de tête (15%). A noter la percée récente des cabinets d'intérim management ou de management de transition.

Les missions de management de transition sont essentiellement des missions d'expertise plutôt que des missions de management (source ; Amadeus Dirigeants).

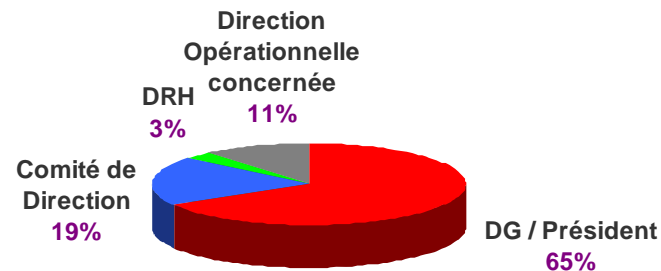
68 % des entreprises déclarent avoir à prendre des précautions de discrétion lorsqu'elles recrutent des cadres supérieurs. Ce chiffre explique la forte utilisation des intermédiaires externes.

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

## 1.2 Conditions d'accès et politiques des ressources humaines des employeurs potentiels des cadres supérieurs seniors

### 1.2.3 Décideurs

« Qui décide au final du recrutement des cadres supérieurs en CDI »?



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

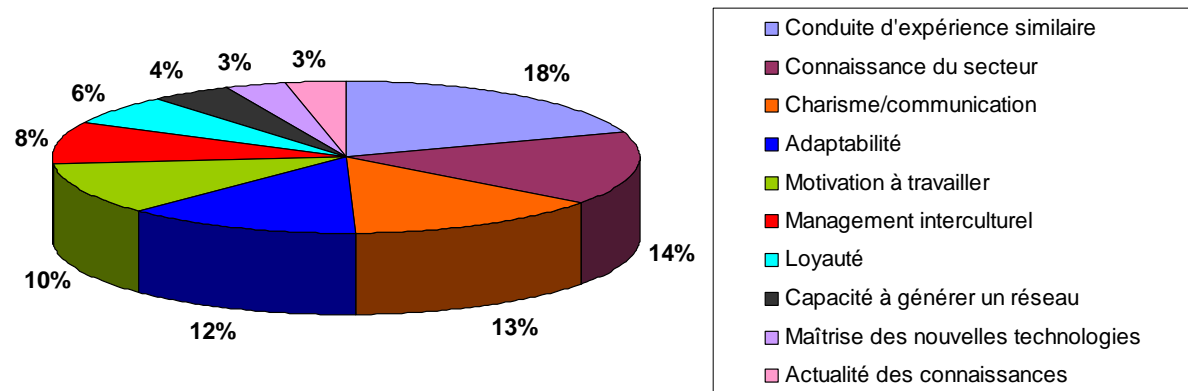
- ❑ CDI ou contrat ponctuel, dans les deux types de recrutements de cadres supérieurs seniors et dirigeants, les prises de décision finales relèvent des **Président ou des Directeurs généraux** (CDI : 65 % des cas, mission ponctuelle : 52 % des cas )
- ❑ Les décisions sont parfois collégiales et les **Comités de direction** arrivent en 2ème position.
- ❑ Les **directions opérationnelles** portent 11 % des décisions de recrutement en CDI et 16 % des décisions de recrutement pour une mission ou un projet.
- ❑ Enfin **les DRH**, s'ils ne maîtrisent pas la décision finale (3 % des recrutements en CDI, 8% des recrutements pour une mission ponctuelle ou pour un projet), interviennent largement dans le processus de recrutement (Choix du cabinet prestataire, suivi de la mission puis de l'intégration).

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

## 1.2 Conditions d'accès et politiques des ressources humaines des employeurs potentiels des cadres supérieurs et dirigeants.

### 1.2.3. Critères de recrutement

« Lorsque votre entreprise recrute un cadre supérieur en CDI, quels sont les critères majeurs »?



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

L'expérience s'exprime par la conduite d'expériences similaires.

- ❑ La richesse du parcours professionnel (expérience, connaissance du secteur) et la personnalité (charisme, communication, adaptabilité, motivation) sont les deux critères les plus importants pour le recrutement des cadres supérieurs et dirigeants.

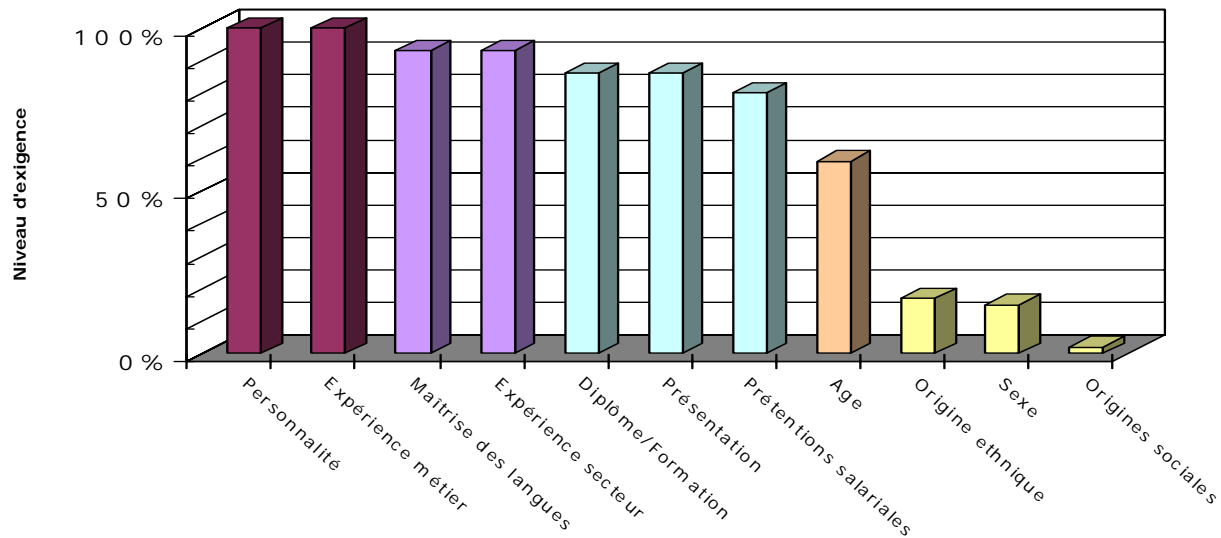
# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

## 1.2 Conditions d'accès et politiques des ressources humaines des employeurs potentiels des cadres supérieurs seniors

### 1.2.3. Critères de recrutement (suite)

Cette information est corroborée par l'étude Oasys Consultants sur les pratiques réelles de cabinets de chasse de tête réalisée en 2007.

« Selon vous, sur quels critères vos clients sont-ils les plus exigeants ? »



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

- D'après cette étude, les 2 critères les plus importants sont l'expérience métier et la personnalité du candidat.

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

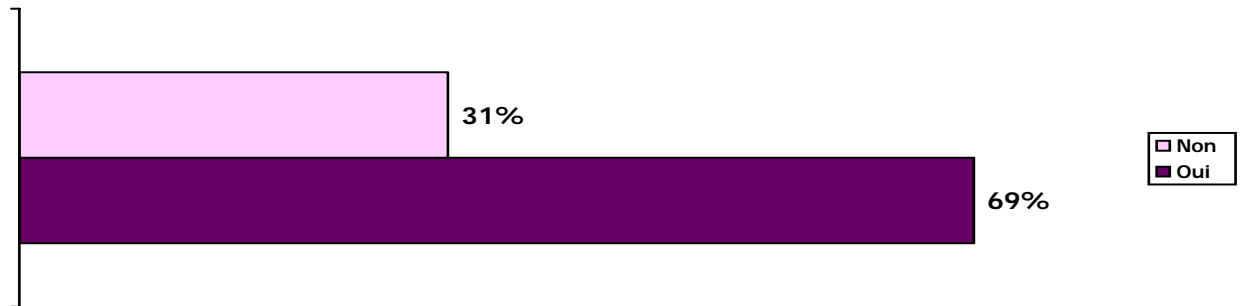
---

## 1.3 Incidence de l'âge

### 1.3.1 Constat

« Pour votre client, l'âge peut-il être un critère de discrimination? »

(source étude Oasys « Cabinets de chasse de tête ou de recrutement : entre tabous et idées reçues, quelles pratiques et quelles contributions réelles ? » 2007)



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

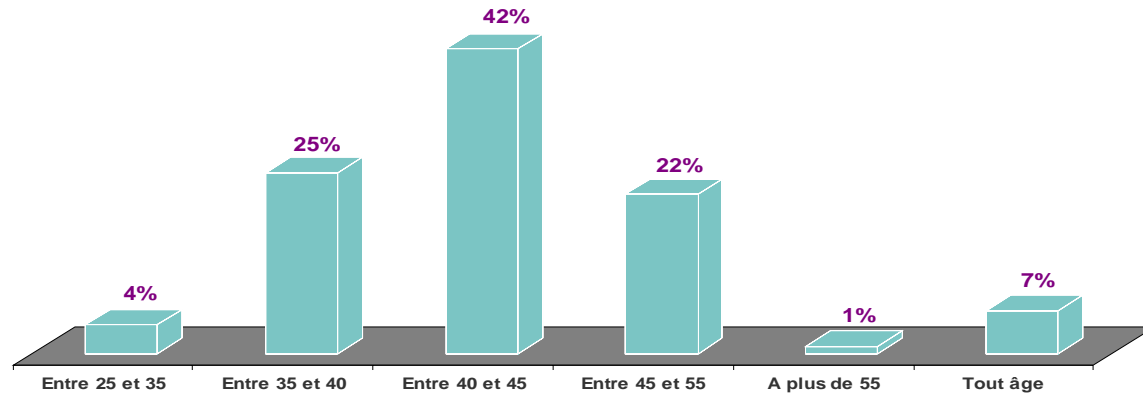
- ❑ 69% de consultants interrogés répondent oui
- ❑ Seuls **3%** des cabinets de chasse de tête interrogés disent présenter un Candidat de **plus de 55 ans** dans **plus de 5 missions sur 10**.
- ❑ Concernant l'âge « critique », **30%** des consultants indiquent qu'il se situe **entre 45 et 49 ans**. **70%** affirment que c'est à partir de **50 ans**.

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

## 1.3 Incidence de l'âge (suite)

### 1.3.1 Constat

Quel est l'âge moyen des cadres supérieurs recrutés en CDI durant les 2 dernières années ?



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

□ Les entreprises interrogées déclarent à 84 % qu'il n'y a pas de limite d'âge pour le recrutement d'un cadre supérieur en **CDI**. Pourtant, la réalité est autre : l'âge moyen des cadres supérieurs et dirigeants recrutés en CDI se situent entre 35 et 55 ans pour 89% de ces entreprises.

Seules 1% des entreprises interrogées ont embauché des cadres supérieurs de plus de 55 ans

□ Dans le cas du recrutement d'un cadre pour **une mission ou un projet**, les entreprises interrogées font plus facilement appel à des seniors. 93 % d'entre elles considèrent qu'il n'y a pas de limite d'âge pour ce type de mission. **18% des recrutés sur ce type de mission ont plus de 55 ans.**

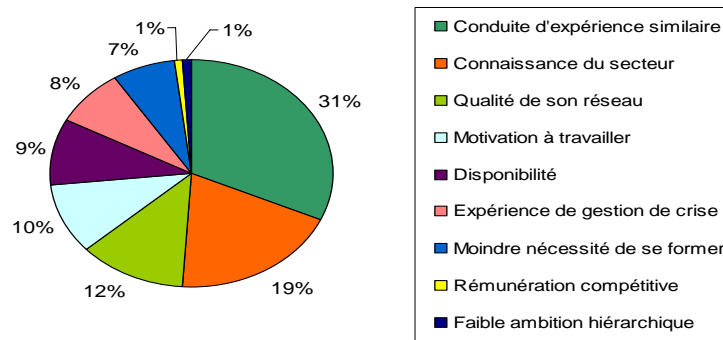
# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

---

## 3. Incidence de l'âge (suite)

### 1.3.2. Facteurs favorisants

« Quels sont pour vous les facteurs favorisants au recrutement de cadres supérieurs âgés de plus de 55 ans? »



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

- ❑ Pour les séniors, la richesse du parcours professionnel prime sur les critères personnels et individuels.

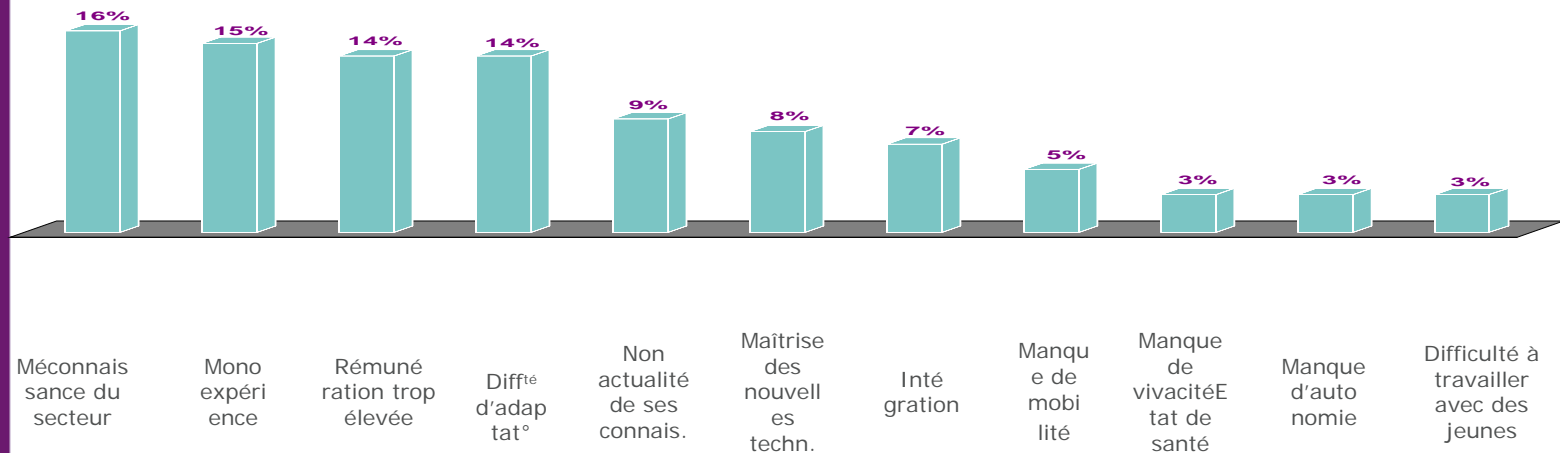
Une exigence plus faible de rémunération est un facteur très secondaire.

# 1. Le marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants (suite)

## 3. Incidence de l'âge (suite)

### 1.3.2. Freins à l'embauche

« Quels sont pour vous les freins au recrutement d'un cadre supérieur âgé de plus de 55 ans ? »



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

- ❑ Méconnaissance du secteur et mono expérience sont les deux principaux freins cités par les recruteurs. Suivis de près par l'inquiétude sur la capacité d'un senior à s'adapter à un nouvel environnement.
- ❑ A noter qu'une exigence de rémunération trop élevée pourrait constituer un frein supplémentaire.

Si 40% des consultants des cabinets de recrutement et de chasse de tête déclarent faire du «clonage» dans une mission sur deux, ils disent présenter un « outsider » (candidat qui correspond à moins de 80% des critères demandés par le client) dans une mission sur deux.

Cet « outsider » n'est retenu qu'une fois sur quatre, mais une telle approche peut représenter une opportunité d'accès au marché. Elle pourra être utilisée par la MIRVOG dans sa relation avec les cabinets de recrutement et d'approche directe.

---

## 2. Le marché de l'emploi des officiers généraux (placés en deuxième section)

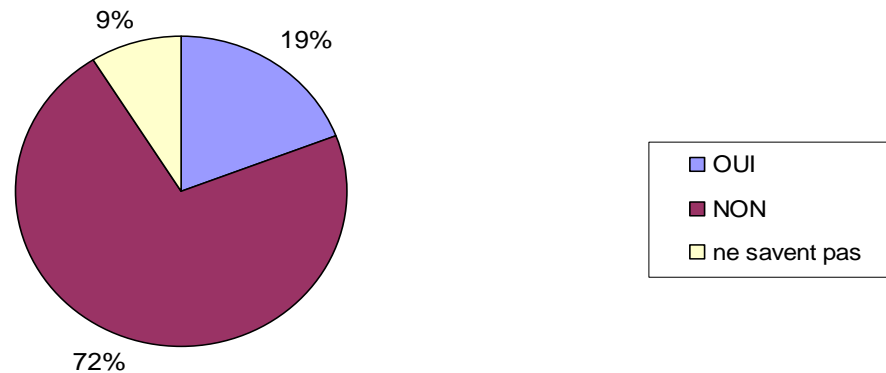
- 2.1 Présence des officiers généraux
- 2.2 Compétences Responsabilités, Visibilité des employeurs
- 2.3 Freins et à priori
- 2.4 Facteurs favorisant leur recrutement

## 2. Le marché de l'emploi des officiers généraux

---

### 2.1 Présence des officiers généraux

« Vous-mêmes, avez-vous déjà recruté des Officiers Généraux au cours de votre carrière? »



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

❑ Parmi les personnes interviewées des grandes entreprises, 19% d'entre elles déclarent avoir eu l'expérience de recrutements d'Officiers généraux. 90% ont jugé cette expérience positive

Il existe une confusion entre les positions des Officiers généraux et les Officiers supérieurs : à l'issue de l'entretien, beaucoup ont émis un doute sur le fait de distinguer un Officier général d'un officier supérieur. De fait, 14% des entreprises interrogées déclarent compter des officiers généraux dans leur effectif.

## 2. Le marché de l'emploi des officiers généraux (placés en deuxième section)

---

### 2.2 Compétences et responsabilités des officiers généraux ; visibilité des employeurs

	Oui	Non
<i>« Avez-vous le sentiment d'être bien informé des compétences des Officiers Généraux ? »</i>	14%	86%
<i>« Avez-vous le sentiment d'être bien informé des responsabilités qui peuvent être prises par les Officiers Généraux dans une entreprise ? »</i>	15%	85%
<i>« Si vous envisagiez de recourir à un Officier Général, sauriez-vous où vous adresser de façon rapide et simple ? »</i>	18%	82%

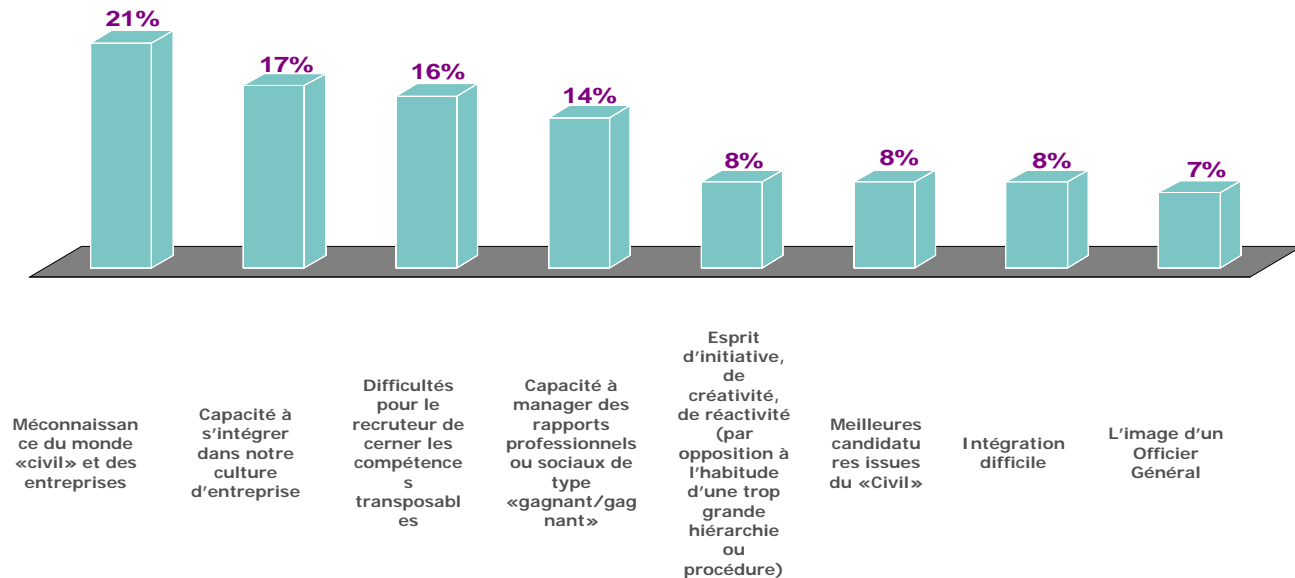
Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

- ❑ Il existe un réel déficit d'information entre les entreprises et le monde des Officiers généraux : seules 14 % des entreprises estiment être bien informées des compétences des officiers généraux.
- ❑ La même proportion de personnes interrogées pense être bien informée des responsabilités que peuvent endosser les Officiers généraux.
- ❑ 82% des entreprises ne savent pas où s'adresser de manière rapide et simple pour recruter un officier général et quand elles pensent le savoir, elles s'adressent à d'autres organismes que la MIRVOG (Ministère de la Défense, ARCO, connaissance d'un autre général...)

## 2. Le marché de l'emploi des officiers généraux (placé en deuxième section)

### 2.3 Freins et a priori

« Quels sont les freins à l'embauche des Officiers Généraux? »



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

- ❑ Aux yeux des DRH, la méconnaissance du monde « civil » reste la principale barrière au recrutement des Officiers Généraux.

## 2. Le marché de l'emploi des officiers généraux (placé en deuxième section)

---

### 2.3 Freins et a priori

#### La crainte des difficultés d'adaptation

La méconnaissance du monde civil - en écho avec la « non connaissance du secteur » dans le domaine de l'emploi privé - reste la principale barrière au recrutement des officiers généraux.

L'image d'un officier général au sein d'une entreprise civile ne constitue pas un frein et n'est pas identifié comme un handicap pour le recrutement d'un Officier général.

L'essentiel des freins exprimés par les répondants porte sur la crainte des difficultés d'adaptation. Certaines entreprises redoutent « l'homme d'état major stratégique », incapable de descendre dans l'opérationnel. On retrouve, là aussi, les freins classiques au recrutement de tous les cadres supérieurs ou dirigeants seniors.

#### La crainte des difficultés d'intégration

Une éventuelle difficulté à manager des rapports professionnels ou sociaux de type « gagnant-gagnant » par opposition au management de type commandement et la capacité de s'intégrer dans la culture de l'entreprise constituent les principaux freins des décideurs au recrutement des officiers généraux. On se retrouve là aussi en parallèle avec le marché des cadres dirigeants.

#### Le manque de visibilité sur leurs compétences

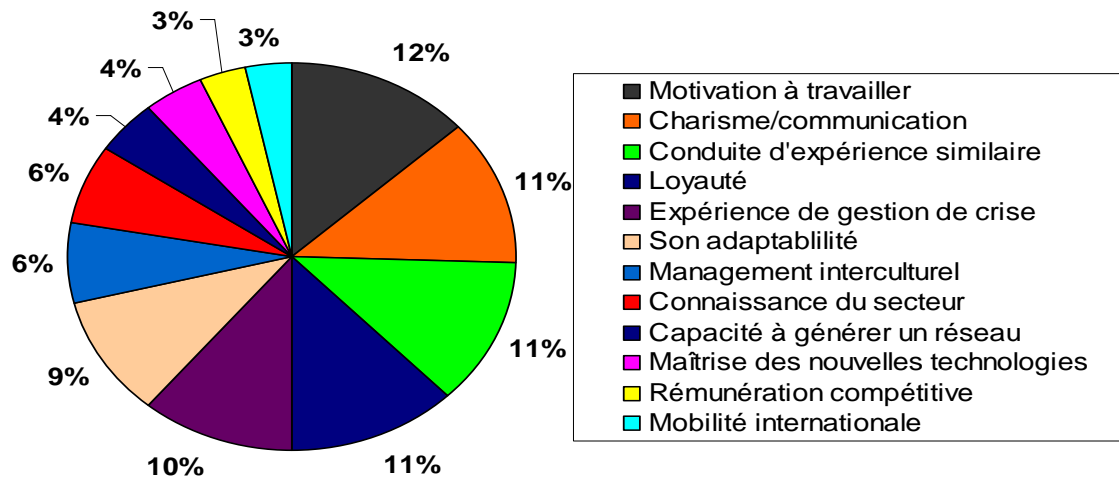
La non visibilité sur le transfert des compétences gêne fortement les recruteurs qui, de ce fait, ne pensent même pas à solliciter leurs candidatures.

Si leur niveau académique est incontestable, les compétences ne sont ni visibles ni facilement transposables dans l'esprit des recruteurs. Cela les gêne dans leur démarche d'évaluation des candidatures. Il s'agit pour les officiers généraux de transposer leur parcours professionnel en terme « civil ».

## 2. Le marché de l'emploi des officiers généraux (placé en deuxième section)

### 2.4 Facteurs favorisant à leur recrutement

« Quels sont les facteurs favorisant au recrutement d'un Officier Général ? »



Source : Mirvog / Oasys Consultants 2008

❑ Les facteurs favorisant au recrutement des officiers généraux sont les mêmes, quelle que soit la taille des entreprises interrogées.

## 2. Le marché de l'emploi des officiers généraux (placé en deuxième section)

---

### 2.4 Facteurs favorisant au recrutement des officiers généraux

Les facteurs favorisant au recrutement des officiers généraux tiennent autant à leur qualité (53 %) qu'à leurs compétences (47 %).

Les 3 premières qualités reconnues sont : leur motivation au travail, leur capacité à conduire des hommes et leur loyauté.

Les principales compétences reconnues sont : la conduite d'expériences similaires, l'aspect international (maîtrise des langues et management inter - culturel).

La maîtrise des nouvelles technologies est au bas de classement et ne s'avère pas être un avantage concurrentiel déterminant par rapport aux candidatures issues du civil aux yeux des entreprises interrogées.

On retrouve généralement, pour les Officiers généraux, les mêmes atouts que cités précédemment pour les cadres supérieurs et les cadres supérieurs et dirigeants seniors.

Dans l'idée que les candidats sont sélectionnés sur leurs différences, les interviewés déclarent reconnaître spontanément avoir des a priori positifs sur les Officiers généraux :

- Les officiers généraux ont une vision large et un fort degré de responsabilité.
- Ils ont une capacité d'analyse, de compréhension de contextes complexes et de prises de décision rapides.
- Ils ont une forte conscience professionnelle et une capacité à travailler dans la plus grande confidentialité.
- Leurs « tensions internes » sont résolues : ils savent être tout à la fois créatifs et gestionnaires, humains et implacables.

# ANNEXES

---

## Etude du marché de l'emploi des cadres supérieurs et dirigeants seniors adaptation au cas particulier des officiers généraux.

### Liste des structures interrogées en entretien individuel.

#### Entreprises

AEROPORT DE PARIS - AGF - AIR LIQUIDE - ALCATEL LUCENT - ALTRAN - AREVA  
ARKEMA - ASTRA ZENECA - ATOS ORIGIN - AXA France - AUCHAN - BEARING POINT  
BONDUELLE - BONGRAIN SOPARIND - BOUYGYES TELECOM - BRENNTAG SA - BRITISH  
TELECOM - BRINKS - Cie MARITINE de NAVIGATION - CAP GEMINI - CARLSON WAGON  
LIT VOYAGE - CARRIER SAS – CMA-CGM - Cie GENERALE des EAUX - CNIM - DALKIA  
DASSAULT SYSTEMES - EADS DEFENSE SECURE - FAURECIA - France TELECOM - GEODIS  
Groupe EGIS - GUNNEBO-FICHET BAUCHE - IBM - JOHNSON & JOHNSON - KIMBERLY CLARK  
KRAFT FOODS - LOGICA - MAZARS - MCG MANAGERS - PLASTIC OMNIUM - PROMOTRANS  
ROBERT BOSCH France SAS - SANTARELLI - SAP - SAUR - SDEI - SFR - SNPE  
SOCIETE GENERALE - ST MICROELECTRONICS - SUEZ ENVIRONNEMENT - TF1 - TOTAL  
- UNILEVER - VALEO - VEKA - SIEMENS - VERITAS - VINCI CONSTRUCTIONS - VIRBAC.

#### Ecoles

ECOLE DE MANAGEMENT DE LYON - CERAM SOPHIA ANTIPOLIS – EPITA - IEP PARIS -  
Groupe EDHEC.

#### Collectivités Territoriales

VILLE de LYON - COMMUNAUTE du GRAND ALES – COMMUNAUTE du GRAND LYON.

#### Experts

MEDEF CLD - MEDEF LR - Préfecture de l'Ardèche - DDTEFP 07 - DDTEFP 13 - CDF-CGC  
Syndicat de l'hospitalisation privée - SYNERPA (Résidences personnes âgées) - TRIMATEC  
Pôle de Compétitivité Nucléaire.