



**HAYS** Recruiting experts  
in Human Resources

## RESSOURCES HUMAINES REPERER ET RETENIR LES TALENTS

Les nouvelles technologies et l'usage grandissant des réseaux sociaux, tant du côté recruteur que candidat, tendent à modifier les problématiques RH sur le recrutement, l'évaluation, la formation, la fidélisation et la rétention des talents.

### EVOLUTION DU MARCHÉ CHANGEMENTS SUR LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

L'objectif principal demeure identique à celui de l'année dernière : établir les contours du « mieux travailler ensemble ». Pour le porter, le binôme Direction Générale et Direction des Ressources Humaines devra se concentrer en priorité sur la formation des salariés, l'optimisation de l'organisation du travail (télétravail) et la fidélisation des salariés. Cette année verra naître une nouvelle mission pour les Responsables des Ressources Humaines : le bien-être des collaborateurs. On se soucie désormais davantage de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, en leur permettant de plus en plus d'avoir accès au télétravail, pour une durée moyenne de deux jours par semaine. Cela implique une nouvelle tâche pour le RRH : la négociation des accords de télétravail avec les syndicats, en plus de l'accord de générations et de parité homme/femme.

Les nouvelles technologies et l'usage grandissant des réseaux sociaux, tant du côté recruteur que candidat, tendent à modifier les problématiques RH sur le recrutement, l'évaluation, la formation, la fidélisation et la rétention des talents. Si les recruteurs sont de plus en plus exigeants quant aux profils recherchés, les entreprises n'hésitent plus à donner leur chance à des profils juniors dont les coûts à l'embauche sont moins lourds.

Ces profils juniors utilisent les réseaux sociaux professionnels, LinkedIn ou Viadeo entre autres, pour trouver du travail, qu'ils soient en recherche active ou déjà en poste. Ils scrutent la concurrence, à l'affût de rémunérations, de missions ou d'entreprises plus attractives. En phase de préparation d'entretien, ils utilisent ces mêmes réseaux sociaux pour se renseigner sur le poste, la société mais aussi, lorsqu'ils le peuvent, sur leur interlocuteur. Ils sont donc de mieux en mieux préparés aux entretiens et en bouleversent ainsi le déroulement classique, obligeant le recruteur à s'adapter et à se préparer différemment.

En parlant des recruteurs justement, eux aussi peuvent mettre à profit ces nouveaux outils digitaux pour un sourcing 2.0 au quotidien. L'identification des profils est facilitée par l'utilisation des réseaux sociaux professionnels qui deviennent progressivement indispensables. Les processus de recrutement tendent à se raccourcir dans le temps tout en s'élargissant à l'international, paradoxe rendu possible grâce aux outils tels que la visioconférence.

Internet offre aux employeurs une vitrine leur permettant de mettre en avant leur marque et leurs valeurs. Ils élargissent de fait leur notoriété tout en attirant les candidats possédant les mêmes affinités sociales et humaines qu'eux.

### EVOLUTION DES POLITIQUES DE REMUNERATION

Pas de bouleversement majeur à constater sur les politiques de rémunération. La tendance de ces dernières années demeure identique pour 2014, le salaire n'est plus le facteur principal de motivation. Les entreprises attirent et fidélisent leurs collaborateurs par la mise en place de nouveaux avantages qui répondent souvent à des besoins concrets, dans l'optique de garantir le bien-être des collaborateurs. Nous pouvons citer : les crèches d'entreprises, les services de conciergerie, les accords de télétravail, etc. Les grandes entreprises se différencient par le biais des dispositifs annexes de rémunération (participation, intéressement, PEE).

### PROFILS LES PLUS RECHERCHES

Les entreprises, et plus spécifiquement les PME, recrutent encore principalement des profils RH généralistes. Lorsqu'une structure recherche un généraliste RH, elle recherche avant tout un collaborateur autonome, qui saura bien entendu garantir la bonne application de la législation mais aussi former, recruter, conseiller et communiquer (aussi bien avec les cadres qu'avec les non-cadres, parfois dans un contexte pluriculturel). Cet aspect jouera en faveur des candidats maîtrisant une ou plusieurs langues étrangères.

Certaines expertises RH sont particulièrement cruciales. On pense notamment aux Chargés de mission RH, responsables de la mise en place des PSE (Plans de Sauvegarde de l'Emploi). La notion d'accompagnement dans le changement et les restructurations est primordiale pour toute entreprise tenant compte du facteur humain. Le Chargé de mission RH est ainsi capable de répondre aux questions des collaborateurs tout en traitant la partie législative du PSE. Les contextes professionnels spécifiques, et particulièrement les Sociétés de Services en Informatique, en situation de forte concurrence et/ou de volatilité du personnel par exemple, placent les Chargés de recrutement au premier plan lorsqu'il est primordial d'attirer les talents.

Les Ressources Humaines sont au cœur des entreprises et de situations souvent complexes à gérer, heureusement elles ont à leur disposition un outil indispensable: le SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines). Cet instrument précieux de gestion des Ressources Humaines permet d'obtenir des informations fiables et pertinentes en quelques clics. Le Responsable RH peut ainsi optimiser son temps et se consacrer davantage au conseil.

Les Gestionnaires paie quant à eux, ont acquis une réputation de techniciens, polyvalents et spécialisés, mettant régulièrement leurs connaissances à jour et ce, afin de viser l'excellence et tenir les délais, notion cruciale tant les enjeux pour l'entreprise sont grands. Les champs d'intervention et les caractéristiques de la fonction Paie placent désormais celle-ci au-dessus d'une fonction administrative. On reconnaît maintenant l'enjeu et l'importance de cette fonction.

Le rôle du Contrôleur de gestion sociale devient prépondérant. Ses statistiques permettent de répondre à des questions précises sur la productivité, l'absentéisme, le turnover et le respect de la parité homme/femme dans les grilles de rémunération. Ils fournissent une analyse fine de la masse salariale en plaçant l'Homme au cœur des données collectées. Ces réponses permettent une amélioration de la gestion des Ressources Humaines par la proposition d'actions concrètes. Nous pouvons dire que le Contrôleur de gestion sociale prend le pouls de l'entreprise.

Pour accompagner la sortie de crise, la fonction Compensation & Benefits devient incontournable et se renforce par l'amélioration des investissements sociaux, de la protection sociale et des retraites. Un des défis supplémentaires de cette fonction est de rendre plus compréhensibles les politiques de rémunération, pour obtenir l'adhésion du plus grand nombre de salariés. Les Comp & Ben garantissent ainsi une politique de rémunération plus juste, une égalité salariale pérenne et une couverture santé pour tous.

## FORMATIONS, COMPETENCES ET CRITERES

Les formations en Ressources Humaines continuent à se multiplier. Les universités et écoles spécialisées enrichissent leurs enseignements théoriques par l'intervention de nombreux professionnels des RH proposant ainsi des cours moins abstraits. Citons quelques incontournables : HEC, ESSEC, les MBA de Paris-Dauphine et du CELSA, l'IAE Paris, l'IAE Tours et l'Université Paris Descartes.

La formation continue n'est pas en reste, notamment grâce à Jean-Marie Peretti qui propose au sein de l'ESSEC, un Master en Management des RH.

Le CFFOP, au sein de l'Université Panthéon-Assas Paris II, délivrant, entre autre, un Master Gestion des Ressources Humaines et Relation du Travail, demeure une référence en matière de formation initiale.

Le rôle stratégique de la fonction RH est mise en exergue dans les formations dispensées dans les écoles spécialisées telles que l'ISGP, l'IGS, EPEIGE, Sup'RH et ESM-A Marne-la-Vallée.

L'intégration des étudiants en Paie est d'autant plus rapide s'ils ont effectué un stage professionnalisant : IFOCOP, IGS, Greta, AFPA, Cegos. Pour les personnes davantage attirées par une spécialisation en SIRH, certains Masters 2 pourront les intéresser.

L'ENSAM propose des MBA en Compensation & Benefits pour les profils disposant d'une expérience en cabinet de conseil en rémunération et avantages sociaux en complément d'une expérience en entreprise. L'accent est logiquement mis sur les profils bilingues anglais.

## QUELLE VISION POUR L'AVENIR ?

Le professionnel des Ressources Humaines doit faire face à des populations différentes au sein de l'entreprise. Il doit mettre en place une stratégie RH cohérente et commune à tous en prenant en compte les attentes et les besoins de chacun.

Le RH est de plus en plus impliqué dans les prises de décisions stratégiques, en faisant notamment partie du Comité de direction.

Le succès d'une entreprise repose en partie sur l'identification des experts ou « key people » ce qui est, en substance, l'un des rôles clefs du RH en raison de l'enjeu que représente le Talent management. Mais « un bon expert ne fait pas forcément un bon manager ».

Le Responsable RH peut alors privilégier de faire évoluer les Experts en mode projet plutôt qu'en management.

	0 A 3 ANS	3 A 6 ANS	6 A 10 ANS	> 10 ANS
<b>DIRECTION / STRATEGIE RH / GENERALISTE</b>				
Vice-Président Ressources Humaines	NS	90/120	120/150	> 150
DRH global/monde	NS	80/100	100/130	> 130
Directeur des Ressources Humaines	60/65	65/70	70/90	> 90
RRH/HR business partner/HR business leader	38/42	42/50	50/60	60/70
Chargé des Ressources Humaines	28/35	35/40	40/45	45/50
Assistant Ressources Humaines	24/28	28/32	32/35	35/40
<b>GESTION DE L'EMPLOI, DES CARRIERES ET DES COMPETENCES</b>				
Directeur du développement RH	45/55	55/65	60/80	70/90
Responsable développement RH	40/45	45/50	50/60	NS
Talent manager	36/40	40/45	45/60	60/80
Chargé de carrières et mobilités	30/35	35/40	40/45	NS
<b>RECRUTEMENT</b>				
Directeur du recrutement	NS	50/60	60/70	> 70
Responsable du recrutement	38/43	43/50	50/60	55/65
Chargé relations écoles et forums/Campus manager	28/32	32/38	NS	NS
Chargé de recrutement	24/30	30/35	NS	NS
<b>FORMATION</b>				
Responsable formation	38/42	42/48	48/60	60/70
Chargé de formation	26/30	28/35	35/40	NS
Assistant formation	24/28	28/32	32/35	NS
<b>GESTION DES RH INTERNATIONALES</b>				
Responsable des expatriés	38/42	42/48	48/60	NS
Gestionnaire mobilité internationale	28/32	32/38	NS	NS
<b>CONDUITE DE CHANGEMENT</b>				
Chef de projets conduite de changement	NS	NS	45/60	60/70
<b>COMMUNICATION</b>				
Responsable communication interne	33/38	38/42	42/50	NS
Chargé communication interne	26/28	30/32	33/35	NS
<b>REMUNERATION ET AVANTAGES SOCIAUX</b>				
Directeur rémunération et avantages sociaux	55/65	65/75	75/85	85/100
Responsable rémunération et avantages sociaux	45/55	55/65	65/75	75/85
Consultant rémunération	32/38	38/45	45/60	60/80
Chargé de mission/études rémunérations	28/32	32/38	38/43	43/50
Assistant rémunération	25/30	30/35	35/40	40/45
<b>CONTROLE DE GESTION SOCIALE</b>				
Responsable des études ou du reporting social	40/45	45/55	55/65	65/75
Chargé d'études RH/Contrôleur de gestion sociale	25/32	32/38	38/43	43/50
<b>PAIE / ADMINISTRATION DU PERSONNEL</b>				
Responsable du personnel	40/45	45/55	55/65	65/80
Responsable paie et/ou administration du personnel	35/45	45/55	55/65	65/75
Gestionnaire paie et/ou administration du personnel	24/30	30/35	35/40	40/45
Assistant paie et/ou administration du personnel	20/24	24/28	NS	NS



	0 A 3 ANS	3 A 6 ANS	6 A 10 ANS	> 10 ANS
<b>SYSTEMES D'INFORMATION DES RH</b>				
Responsable des SIRH	40/45	45/50	50/60	60/70
Consultant SIRH	25/35	35/45	45/55	55/70
Chargé/ Chef de projets SIRH	30/35	35/40	40/50	50/60
Ingénieur d'application	30/35	35/40	40/50	50/60
Assistant utilisateur	30/40	40/45	45/50	50/55
<b>RELATIONS SOCIALES</b>				
Responsable des relations sociales	NS	45/65	65/95	90/120
Responsable droit social	NS	50/72	70/100	85/125
Juriste en droit social	25/37	35/55	45/60	55/75
Chargé relations sociales	26/37	35/55	52/70	NS
<b>AUTRES METIERS RH</b>				
Coach	30/35	35/40	40/50	50/60
Chargé de mission handicap	25/30	28/35	NS	NS
Ergonome	25/30	28/35	35/42	NS
Consultant en insertion professionnelle/ Consultant RH	22/24	24/28	28/30	30/32

**SEBASTIEN M.****RRH**

J'observe qu'il est de plus en plus courant de proposer un package incluant une partie variable indexée sur l'atteinte d'objectifs fixés. Selon moi, cette évolution des pratiques traduit bien :

- 1) Une professionnalisation de la fonction RH qui s'inscrit désormais dans une logique de performance, comme en témoigne d'ailleurs l'utilisation accrue du terme de «business partner».
- 2) Une volonté et une nécessité généralisée - de la part des entreprises - de maîtriser leurs budgets/coûts.
- 3) Une tension du marché avec un ratio candidatures/offre qui est souvent au moins égal à 100/1.

**SYLVIE DOROTTE****Responsable Paies**

J'ai eu la chance de faire une très belle mission de 6 mois dans une société de prestige et ce, grâce à Hays et surtout grâce à une consultante qui a su me proposer un poste en adéquation avec mon profil et mes attentes. Ma rémunération était de 40 K€ majorée de la prime de précarité soit 44 K€ par an. Au cours de ces 6 mois, des points on été fait régulièrement. J'apprécie le dynamisme et la disponibilité de cette consultante. Très professionnelle, elle a su instaurer un climat de confiance entre nous.