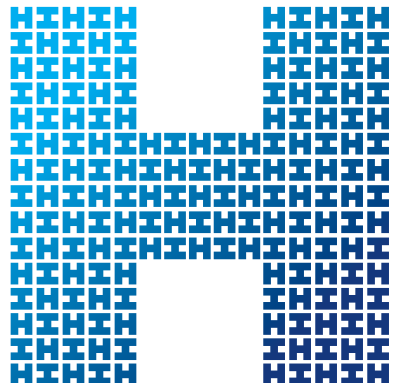


# LES RESSOURCES HUMAINES DES METIERS AU COEUR DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

Etude de rémunération Ressources Humaines 2010

En partenariat avec:





# PRESENTATION ETUDE DE REMUNERATION RESSOURCES HUMAINES

Nous sommes les experts pour recruter des professionnels qualifiés et compétents à travers le monde.

Nous travaillons avec les secteurs privé et public, sur des postes en CDI, CDD, travail temporaire et contracting.

La combinaison de notre réelle expertise à travers un éventail de spécialisations métiers et secteurs fait de nous le recruteur inégalé dans le monde du travail. Notre activité en France est structurée en 25 spécialisations métiers :

- Achats & Logistique
- Administration des Ventes
- Architecture & Design
- Assistanat & Secrétariat
- Assurance
- Banque
- Bâtiment & Travaux Publics
- Commercial & Marketing
- Conseil, Audit & Expertise
- Energie, Eau & Environnement
- Executive
- Finance & Comptabilité
- FM & Maintenance/ Services Généraux
- Génie Electrique & Climatique
- Hôtellerie & Restauration
- Immobilier
- Industrie & Ingénierie
- Informatique & Télécoms
- International
- Juridique
- Pharma
- Public & Para Public
- Ressources Humaines
- Retail, Mode & Luxe
- Santé

---

## SOMMAIRE

---

Méthodologie	5
Préface Hays	6
Généraliste Ressources Humaines	12
Développement	16
Rémunération, Paie & SIRH	20
Droit social	26
Fast Moving Consumer Goods & Luxury Goods	30

# UNE EXPERTISE SECTORIELLE ET REGIONALE AU SERVICE DE VOTRE ORGANISATION

Chaque année, nos consultants rencontrent des milliers de professionnels des Ressources Humaines et du Juridique, dans la France entière. Pour réaliser cette étude de rémunération, nous avons constitué un échantillonnage de nos candidats les plus représentatifs. Pour chacun des métiers étudiés, nous avons interrogé, en moyenne, cinquante professionnels ayant été recrutés au cours de l'année 2009.

Cette étude inclut les rémunérations pratiquées sur l'ensemble du territoire français. Il est à noter toutefois que les rémunérations pratiquées en Ile-de-France sont en moyenne supérieures à celles pratiquées en région.

Pour chacun des postes traités, nous mettons en avant les rémunérations en fonction des années d'expérience.

Les rémunérations sont exprimées en Kilos Euros annuels bruts et n'intègrent pas les éléments de salaire variable, ainsi que les avantages en nature.

... /... /... : le premier chiffre indique le niveau bas des rémunérations pratiquées et le dernier chiffre exprime le niveau haut des rémunérations pratiquées.

		Années d'expérience			
Domaine d'activité		0-3 ans d'expérience	3-6 ans d'expérience	6-10 ans d'expérience	6-10 ans d'expérience
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>					
Fonction	Responsable RH	27 / 29 / 32	19 / 23 / 28	19 / 20 / 23	NS
		Rémunération en K€			
		NS : non significatif			

# LEVIER INCONTOURNABLE ACTEUR ESSENTIEL

L'année 2008-2009 a bousculé le monde du travail. La conjoncture a eu un impact important sur les recrutements et les politiques de rémunération.

Le salaire a toujours été un facteur déterminant dans chaque recrutement. A travers ces études de rémunération, le Groupe Hays souhaite apporter son expertise et éclairer les différents acteurs du marché sur un métier, un secteur.

Organisées par spécialisations métier et par localisation géographique, nos études proposent une réelle veille des différents métiers pour lesquels le Groupe Hays recrute. Nos dernières

publications concernent les secteurs du Conseil, Audit & Expertise, de l'Assurance, Finance & Comptabilité, Commercial & Marketing, Construction, Immobilier et la Principauté de Monaco. Nous enrichissons chaque étude de rémunération grâce aux différents témoignages d'experts : consultants en recrutement, candidats, clients, partenaires presse, web, écoles ou associations professionnelles.

Vous trouverez dans les pages suivantes les tendances de rémunération des métiers des Ressources Humaines et du Juridique.

Bonne lecture.

**Tina Ling**  
**Directeur Général Hays France**

# LIABLE ENTIEL

Les métiers des Ressources Humaines vivent depuis une quinzaine d'années de fortes évolutions. On observe chez nos clients une réelle volonté de renforcer les équipes Ressources Humaines, de recentrer le travail sur l'humain, la proximité.

La mission du service RH est de répondre aux inquiétudes de chacun. Par ailleurs, les RH voient leurs priorités se diriger vers l'optimisation de la masse salariale ; mais les tendances vont s'inverser dans les mois et années à venir !

Nous pouvons également noter que les SIRH font intégralement partie du quotidien des RH. La paie et l'administration du personnel en sont

les meilleurs exemples et cela dans le premier but de réduire les incidents liés aux erreurs humaines. Mais ce ne sont pas les seuls : la formation, le recrutement, la mobilité interne et la GPEC sont de plus en plus automatisés.

Il leur faut valoriser davantage l'ensemble du package de rémunération, indépendamment du salaire et faire en sorte de distinguer les collaborateurs les plus performants en préservant tout de même une certaine cohérence.

La fonction RH prend de l'ampleur aujourd'hui et est plus que jamais impliquée dans la stratégie de l'entreprise. Les RH se doivent d'être de véritables acteurs dans la vie de l'entreprise.

**Emilie Trappler**  
**Manager**

# NOS PARTENAIRES ANDRH

Association loi 1901, créée en 1947, l'ANDRH est la plus grande communauté de professionnels des Ressources Humaines en France.

Elle rassemble près de 5 000 membres, répartis au sein de 80 groupes locaux sur l'ensemble du territoire, représentant tous les secteurs de la vie économique, les entreprises et organismes publics et privés de toutes tailles. Les échanges et la vie du réseau contribuent à l'esprit d'entraide qui anime l'association. L'ANDRH s'adresse aux jeunes poursuivant des études dans des écoles ou universités, aux juniors débutant dans la fonction RH, qu'elle soit opérationnelle ou de direction, ainsi qu'aux DRH en poste et aux seniors.

A l'origine, la fonction "personnel" s'est structurée autour de l'administration des

salariés et de la paie, de la protection sociale, de la gestion contractuelle et de la sécurité au travail. Le développement des relations sociales, de la négociation avec les syndicats, a nécessité une expertise juridique, une première approche éthique et communicante. Enfin, le développement des Ressources Humaines : le recrutement, l'intégration, la formation et la professionnalisation, la mobilité interne et externe, individuelle et collective, la gestion des talents ont donné ses lettres de noblesse aux métiers des RH qui accédaient aux comités de directions. Depuis plus de 60 ans l'ANDRH a accompagné et anticipé ces mutations.

# AIRES

Cette étude très complète sur les métiers de la filière RH confirme d'abord une tendance de fond : l'extrême professionnalisation d'un secteur longtemps considéré comme généraliste. La paie, le recrutement, la gestion des compétences, le droit et le dialogue social, entre autres, font appel à des profils de mieux en mieux formés, alors même que les questions traitées par les DRH embrassent désormais, même dans des entreprises de taille moyenne, des horizons nouveaux - le handicap, la diversité, les seniors... - qui accentuent encore ces besoins de qualifications, de savoir-faire et de savoir-être.

L'ANDRH suit bien entendu de très près ce mouvement, avec l'ensemble de ses partenaires, notamment académiques. D'autre part, il est certain que la période

actuelle, fortement marquée par la crise mais aussi par les évolutions dans la perception du travail, replacent les Ressources Humaines au cœur de la stratégie des entreprises.

Après le DRH "business partner", modèle qui perdure par ailleurs, on assiste surtout à l'émergence du "Business RH partner", au sens où le DRH et ses équipes doivent obtenir le soutien des managers, pour mener à bien les missions lourdes dont ils sont, plus que jamais, dépositaires. Cette capacité a une valeur et doit aussi être reconnue comme telle.

En ce sens, le statut et les rémunérations des professionnels RH obéissent aux mêmes principes - et c'est heureux - que ceux qui gouvernent le sort des autres collaborateurs. Tout démontre qu'elles devraient demeurer attractives dans la période à venir.

**Michel Yahiel**  
**Président de l'ANDRH**



# NOS PARTENAIRES IGS

L'Institut de Gestion Sociale est la formation de référence dans le domaine des Ressources Humaines. C'est l'institution qui a formé en France depuis 30 ans le plus de collaborateurs à la fonction RH, en formation initiale et continue.

Plus de 7000 diplômés de l'IGS, dirigeants et cadres de la fonction RH, bâtissent un réseau unique de compétences, d'expériences et de partenariats.

Assurées par des professionnels de la fonction, nos formations sont résolument inscrites dans les problématiques actuelles et à venir des services RH.

A Paris, Lyon ou Toulouse, nos titres certifiés se préparent en formation initiale (étudiant, apprentissage, professionnalisation), en formation continue à plein temps, à temps partiel, ou dans le cadre d'une VAE (Validation des Acquis par l'Expérience).

L'Institut de Gestion Sociale s'appuie sur :

- Deux titres certifiés par l'Etat :  
Master Professionnel 1 (Bac+4) :  
Responsable de la Gestion du Personnel et de l'Emploi.  
Titre certifié par l'Etat (code NSF 315p) par arrêté au JO du 05/03/2006.  
Master Professionnel 2 (Bac+5) :  
Responsable Management et Développement des Ressources Humaines.  
Titre certifié par l'Etat (code NSF 315n) par arrêté au JO du 05/03/2006.
- Des formations d'expertise certifiées par l'IGS :  
les Certificats de Maîtrise de Compétences (CMC)  
CMC Négociation sociale  
CMC Management de la formation  
CMC Management des compétences  
CMC Recrutement et intégration  
CMC Politique et stratégie de rémunération

# AIRES

L'offre de formations en Ressources Humaines n'a jamais été si importante. Les écoles spécialisées en RH n'ont jamais accueilli autant de participants à leurs programmes et le taux de placement de ces personnes ne semble pas se dégrader, malgré un marché de l'emploi globalement sous tension.

Ce constat suscite deux interprétations complémentaires car inscrites dans deux dynamiques distinctes: la première d'entre elles renvoie spontanément au contexte économique et social et à ce qu'il nécessite comme ressources RH dans le traitement de mobilités internes/ externes ; la deuxième renvoie, elle, à une modification structurelle du champ et du périmètre de la fonction RH. Après une période pendant laquelle les grands domaines comme le recrutement, la rémunération ou la formation ont nourri le marché de l'emploi RH, des postes plus généralistes, comme ceux destinés au développement RH, sont venus soutenir ce même marché et offrir des débouchés aux diplômés de la fonction.

Il semble venu le temps aujourd'hui d'une troisième voie de sourcing et d'opportunités d'insertion professionnelle en RH, celle du management et de la gestion de projets. Parmi les sujets phares auxquels correspondent ces nouvelles missions, celui qui touche au management des risques RH est sans doute le plus marquant: qu'il s'agisse des risques psycho-sociaux, des risques fiscaux ou juridiques, tous prennent aujourd'hui une dimension que la fonction RH se doit d'investir. A la clé, des emplois RH qui donnent à voir les questions des seniors, du handicap ou de l'alternance sous un nouvel angle: celui du management du risque. Une occasion de plus pour les fonctions RH d'accompagner le changement tout en montrant la valeur ajoutée de leur contribution. Une double posture désormais incontournable dans la recherche de légitimité d'une fonction toujours en quête de reconnaissance.

**Thierry Teboul**  
**Directeur Régional Adjoint IDF**  
**Groupe IGS**





# DROIT SOCIAL UNE ANNEE FAVORABLE

## AVIS D'EXPERTS

Alors que le nombre de postes en droit social en 2007 et 2008 avait connu un certain ralentissement en raison du contexte économique et d'un climat social stable, cette tendance s'inverse en 2009. En effet, en cette période difficile, de nombreuses sociétés ont du renforcer leurs équipes en droit social.

Le juriste en droit social conseille et assiste la Direction des Ressources Humaines et les directions opérationnelles en matière de législation du travail (aussi bien en droit individuel que collectif). Il informe et participe à la prise de décisions pour toutes les actions ayant des implications juridiques au niveau social. Il traite les précontentieux et contentieux en relation avec les avocats.

En outre, le juriste en droit social a un rôle fondamental dans la gestion sociale, spécialement dans un contexte de crise comme celle qu'a vécue la France ces derniers mois.

Il gère les relations avec les partenaires sociaux, prépare et organise les réunions avec les instances représentatives du personnel.

Les avocats en droit social ont eux aussi bénéficié de la crise. De nombreuses PME

n'ayant pas de juriste en droit social ont du recourir à des cabinets d'avocats externes afin de résoudre leurs problématiques en droit social. Les avocats en droit social ont une connaissance technique très pointue et un rôle de conseil sur des sujets complexes, ce qui explique souvent la rémunération plus élevée des avocats par rapport aux juristes en entreprise. Il est juste de constater que les cabinets anglo saxons proposent toujours une politique salariale plus attractive que les cabinets français.

Quant aux assistants juridiques, ils se doivent d'être encore plus polyvalents. En effet, souvent intégrés au département Ressources Humaines, il est rare que les tâches pour ce type de poste se limitent au droit social. Aujourd'hui les assistants interviennent sur les différentes problématiques Ressources Humaines. Quel que soit le métier, les entreprises demandent maintenant un niveau d'anglais opérationnel. Elément non obligatoire ou indispensable il y a quelque temps, l'anglais devient désormais un critère pour toute carrière en droit social.



## **FOCUS METIER : RESPONSABLE RELATIONS SOCIALES**

Une nouvelle catégorie de poste en droit social est en plein essor depuis quelques années : les Responsables relations sociales. La crise n'a fait qu'accroître le recrutement de ces professionnels du droit. Dans la majorité des cas, ce sont des juristes en droit social qui ont évolué vers des postes à responsabilités orientés relations sociales.

Cette évolution est ouverte aux juristes dotés d'un excellent relationnel et d'une force de caractère. Partie intégrante du département Ressources Humaines, le Responsable relations sociales a une vision précise des besoins et des problématiques de l'entreprise.

Le Responsable relations sociales gère les relations avec les institutions représentatives du personnel. Il est le garant du climat social. Il a un rôle de conseil et d'information en droit du travail et notamment dans le volet des relations collectives auprès des Directions des Ressources Humaines. Il prépare les négociations collectives et anime les réunions avec les partenaires sociaux. Il définit et optimise la stratégie de négociation au sein de l'entreprise et harmonise la politique sociale. Dès lors, garant du climat social de l'entreprise, le Responsable relations sociales prend toute son ampleur dans un contexte de crise économique. Son rôle de négociateur prend toute son importance en cas de conflits et plans de licenciements éventuels à prévoir.

**Aude Goufrani**  
**Manager**

# 10 000

CANDIDATS

# 250

JOBS POURVUS EN 2009

# 70 %

DE TAUX DE REMPLISSAGE

## NOS CLIENTS ONT LA PAROLE

En charge du recrutement des profils en Juridique, on constate une augmentation des salaires notamment sur les profils expérimentés allant de 5 à 7 ans. Aujourd'hui, la fourchette à envisager pour ce type de profil est de 50 à 60 000 € par an.

Sur l'année 2009, travaillant en collaboration avec Hays pour les profils de juristes, nous n'avons pas constaté de difficultés lors des recrutements.

BIC n'a pas subi de plein fouet la crise et, de ce fait, nous avons pu maintenir les recrutements prévus sur l'année 2009.

De nouvelles missions sont apparues dans le contexte de crise et il a été impératif de recourir au CDD, mais cela n'a représenté qu'une infime partie des recrutements engagés par notre société.

En connaissance de cause, étant juriste en droit social de formation et aujourd'hui Responsable RH et relations sociales, on constate l'évolution de la fonction de Juriste social vers la fonction de Responsable en relations sociales. Une demande, de plus en plus importante, de ce type de profil s'explique par le nombre croissant d'accords à négocier et une gestion des IRP qui prend de l'ampleur en contexte de crise.

**Mathias Mattiuzio**

**Responsable RH et relations sociales**

**BIC**

## DROIT SOCIAL

	0 - 5 ans d'expérience	5 - 10 ans d'expérience	10 ans et plus
<b>DROIT SOCIAL</b>			
Avocat BNC	38 / <b>57</b> / 76	75 / <b>95</b> / 130	100 / <b>130</b> / 170
Avocat salarié	35 / <b>50</b> / 65	48 / <b>70</b> / 110	90 / <b>120</b> / 150
Directeur des affaires sociales	NS	NS	70 / <b>100</b> / 120
Responsable des affaires sociales	NS	45 / <b>65</b> / 75	65 / <b>82</b> / 110
Juriste	25 / <b>40</b> / 50	45 / <b>55</b> / 80	70 / <b>85</b> / 110
Paralegal	28 / <b>32</b> / 45	35 / <b>38</b> / 45	37 / <b>41</b> / 45

**Aix-en-Provence**

Immeuble Grand Angle  
4, place Barthélemy Niollon  
13100 Aix-en-Provence  
T: 04 42 37 09 60  
aix@hays.fr

**Bordeaux**

Immeuble Marivaux  
11-17, rue Condillac  
33000 Bordeaux  
T: 05 56 48 70 40  
bordeaux@hays.fr

**Dijon**

23, rue de la Poste  
21000 Dijon  
T: 03 80 44 10 20  
dijon@hays.fr

**Lille**

6, rue Jean Roisin  
59800 Lille  
T: 03 28 04 50 56  
lille@hays.fr

**Lyon**

Le Grand Bazar  
2, rue Grolée  
69002 Lyon  
T: 04 72 00 00 72  
lyon@hays.fr

**Montpellier**

Immeuble Le Thèbes  
68, allée de Mycènes  
34000 Montpellier  
T: 04 67 22 05 05  
montpellier@hays.fr

**Nancy**

34, rue Stanislas  
54000 Nancy  
T: 03 83 33 34 35  
nancy@hays.fr

**Nantes**

36, boulevard Guist'hau  
44000 Nantes  
T: 02 51 83 16 20  
nantes@hays.fr

**Nice**

Le Crystal Palace  
369/371, promenade  
des anglais  
06200 Nice  
T: 04 97 18 80 00  
nice@hays.fr

**Paris**

Building Gaveau  
11, avenue Delcassé  
75008 Paris  
T: 01 42 99 16 62  
rh@hays.fr

**Rennes**

20, quai Duguay Trouin  
35000 Rennes  
T: 02 99 67 99 50  
rennes@hays.fr

**Rouen**

86, rue de République  
76000 Rouen  
T: 02 32 12 50 50  
rouen@hays.fr

**Strasbourg**

13, quai Kléber  
67000 Strasbourg  
T: 03 88 22 80 80  
strasbourg@hays.fr

**Toulouse**

23, rue Lafayette  
31000 Toulouse  
T: 05 34 44 50 90  
toulouse@hays.fr

**Tours**

15, rue de Sully  
37000 Tours  
T: 02 47 75 26 05  
tours@hays.fr

**Luxembourg**

Boulevard Royal 26b  
2449 Luxembourg  
T: +352 268 654  
luxembourg@hays.com

HAYS and the H device are protected by  
trade mark and design laws in many jurisdictions.  
© HAYS 2009