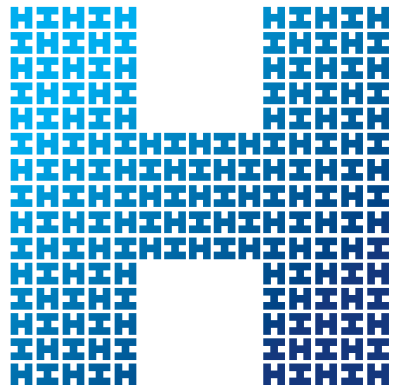


LES RESSOURCES HUMAINES DES METIERS AU COEUR DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

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			
	0-3 ans d'expérience	3-6 ans d'expérience	6-10 ans d'expérience	6-10 ans d'expérience
RESSOURCES HUMAINES				
Responsable RH	27 / 29 / 32	19 / 23 / 28	19 / 20 / 23	NS

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



LE FAST MOVING CONSUMER GOODS & LUXURY GOODS DANS LES RESSOURCES HUMAINES

Le secteur du FMCG (Fast Moving Consumer Goods) comme celui de la distribution spécialisée sont en constants changements d'un point de vue RH. De plus en plus liées aux stratégies de développement et du business, les RH recentrent leur action sur le salarié et sa performance à long terme.

L'élément rémunération, longtemps seul et unique levier de la performance, est aujourd'hui agrémenté et combiné à d'autres variables comme la formation, les conditions de travail et d'évolution dans la société ou les éléments financiers annexes (participation, intéressement, systèmes de retraites individualisés).

Le secteur FMCG et Luxury Goods, dont la notoriété des produits est un vrai élément d'attractivité sur le marché de l'emploi, travaille aujourd'hui sur le développement des compétences en interne et sur les politiques de rétention des bons profils. A ce titre, nous constatons l'émergence de fonctions de Responsable de développement et de la gestion des carrières sur des sites de production par exemple ou des « training specialist » qui vont travailler sur l'optimisation des compétences des salariés. Le but étant de garder le plus longtemps le salarié performant en le faisant évoluer au gré de ses aspirations et lui adapter un parcours de mobilité sur mesure en fonction des possibilités dans la société.

Nouvelle variable de la stratégie RH, la mobilité interne prend son essor avec les contextes de crise et appelle par ce biais la création de nouvelles fonctions étroitement liées comme les spécialistes C&B, les gestionnaires de la mobilité ou des fonctions expertes de la mobilité internationale.

NOS CLIENTS ONT LA PAROLE

Dans le contexte de crise actuel, les directions des RH sont vivement encouragées par leur Board à trouver des moyens innovants pour conserver un bon niveau de motivation chez leurs collaborateurs, cadres ou employés, malgré le gel des augmentations et une réduction voire une disparition des parties variables, qui souvent sont indexées sur les résultats de l'entreprise.

Il est utile de rappeler que la rémunération d'un salarié ne se traduit pas seulement par une partie monétaire (salaire, bonus, stock option...) mais également par des moyens non monétaires, de type environnement de travail, développement de carrière, formation...

Dans un contexte de restrictions budgétaires, les groupes à forte notoriété de marque peuvent jouer sur ces leviers de motivation non monétaires, comme notamment :

- le renforcement du sentiment d'appartenance, de fierté, de responsabilité collective dans le développement de la marque
- la formation, qui va conférer à ses bénéficiaires une valorisation supplémentaire de leurs compétences professionnelles. Cette dernière est d'autant plus facile à mettre en œuvre qu'elle est obligatoire et largement encadrée en France ; mais elle doit être définie de façon à renforcer la responsabilité collective évoquée ci-dessus.

L'adhésion à ces mesures ne peut cependant produire les fruits escomptés que si les efforts financiers, qui en sont le pendant, sont produits collectivement (à tous les échelons de la pyramide) et de façon uniforme.

Magali Clément
DRH/ Directeur Juridique
Groupe Tod's

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