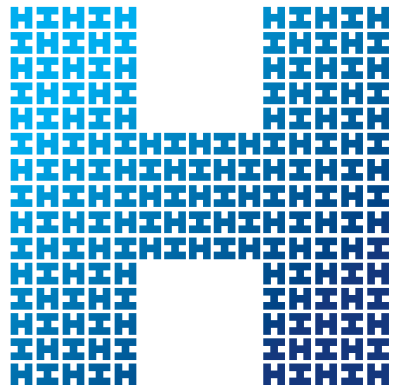


LES RESSOURCES HUMAINES DES METIERS AU COEUR DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

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.

The table displays remuneration data for HR professionals. The columns represent experience levels: 0-3 years, 3-6 years, 6-10 years, and 6-10 years. The rows represent the domain of activity (RESSOURCES HUMAINES) and the function (Responsable RH). The data is presented as a range of values (min / max / max) in K€.

Domaine d'activité		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					
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





GENERALISTE RESSOURCES HUMAINES GESTIONNAIRE DU CAPITAL HUMAIN

AVIS D'EXPERTS

Anciennement Chef du personnel, le RH généraliste accompagne tous les grands chantiers RH. Il gère la formation professionnelle, supervise la paie et l'administration du personnel, participe au développement des compétences des collaborateurs, veille au maintien des bonnes relations avec les partenaires sociaux ou prend en charge la communication interne de la société. On lui demande également d'avoir une excellente connaissance de l'ensemble des métiers pour lesquels il travaille.

Les RH généralistes se doivent aujourd'hui d'être sur le terrain, d'aller à la rencontre des collaborateurs ; leur rôle prend ainsi une autre dimension.

Selon la structure et la taille de l'entreprise, le RRH/ DRH est rattaché à la direction générale de l'entreprise. En parallèle de ses missions de conseil et de support auprès des managers et des opérationnels, le RH participe à la définition et à la mise en place de la politique RH avec sa direction opérationnelle et est accessible à tous les collaborateurs.

FOCUS METIER : GENERALISTE RH

La fonction généraliste a évolué. Aujourd'hui, on parle volontiers de "coach", de "conseiller", de "RH de proximité". Ces derniers, garants des bonnes pratiques RH, sont sollicités pour trouver des réponses aux questions des collaborateurs.

Souvent intégré dans un réseau de RRH régionaux, le RH de proximité gère une population dédiée, il assure l'interface auprès des managers et des collaborateurs de son périmètre. Véritable relais de proximité, il intervient sur tous les volets de la fonction : recrutement, gestion de carrières, mobilité, formation, préparation des procédures disciplinaires, contentieux, animation des IRP. Accessible et proche du terrain, il accompagne managers et collaborateurs en leur apportant informations et conseils au quotidien. La crise a eu un impact sur le rôle du RRH, les priorités ont changé. Le recrutement et la formation ont moins d'importance. Ce qui compte aujourd'hui c'est de satisfaire le client interne, d'être proche de lui, à l'écoute.

Issu d'une formation en RH, Droit ou Ecole de commerce, le RH de proximité se doit de maîtriser parfaitement la réglementation en matière de gestion de personnel (administration du personnel, licenciement, transaction...). Sachant hiérarchiser ses priorités, il gère les situations difficiles et possède une excellente résistance au stress.

Séverine Blum
Consultante senior

NOS CLIENTS ONT LA PAROLE

Les métiers RH sont, depuis 3 ans environ, en réelle mutation et cette tendance s'accélère.

Les DRH sont appelés aujourd'hui à intervenir de façon beaucoup plus active que précédemment dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Cette évolution entraîne une modification des fonctions et donc aussi des profils recherchés. Ainsi, par exemple, un spécialiste du droit social ou du recrutement ne pourra plus dorénavant prétendre à une évolution à un poste de généraliste s'il n'a pas une bonne compréhension des chiffres lui permettant d'avoir une vision à la fois économique et financière des impacts sur les décisions à prendre.

Par ailleurs, la connaissance du business devient également quasiment impérative pour anticiper l'évolution du secteur d'activité et donc l'évolution des métiers, voire leur disparition.

La DRH ne doit donc plus être un simple support du changement mais, en fait, un acteur, voire même celui qui alerte sur le changement nécessaire au business. Elle doit, par ailleurs, développer sa capacité à gérer des situations de crise (PSE, délocalisations, souffrance au travail, pandémies...). Les directions générales se tournent naturellement vers les RH pour y faire face. Ce qui implique pour les RH d'être à la fois bons communicants, bons négociateurs mais aussi très à la pointe de la législation sociale. La réactivité indispensable en cas de crise ne laisse pas nécessairement le temps de faire appel au juriste de droit social externe ou au spécialiste en communication.

Ces nouvelles données sont particulièrement présentes dans l'industrie pharmaceutique qui est elle-même en pleine mutation.

15 000

CANDIDATS RH

47 %

DES EFFECTIFS RH SONT DES CADRES

91 %

DES DRH FONT PARTIE DES COMITES DE DIRECTION

92 %

DES DRH ESTIMENT DEVOIR RENFORCER
LA PROXIMITE AVEC LES SALARIES

Dans l'industrie pharmaceutique, les salaires (RH, mais aussi toutes fonctions confondues), qui étaient depuis longtemps supérieurs à la moyenne nationale, amorcent une décroissance pour se situer à ce jour entre 15 et 20% au-dessus du marché. Les salaires fixes des fonctions RH se rapprochent peu à peu de la moyenne nationale, mais une partie variable est de plus en plus souvent mise en place et est liée à l'impact désormais tangible des décisions RH sur le business. Les fonctions de C&B sont celles qui

progressent le mieux dans les entreprises, ce fait étant lié, comme décrit ci-dessus, à la nécessité de retour sur investissement, mais aussi au développement des reportings, des mises en place de rémunérations variables et de périphériques de rémunérations. De plus en plus, les entreprises mettent en effet en place des rémunérations variables calculées selon des critères liés pour partie aux performances de l'entreprise et pour partie à celles du collaborateur, y compris dans les fonctions dites "support".

Marie-Claude Ballandras
Ex DRH Lundbeck, consultante RH

GENERALISTE RESSOURCES HUMAINES

	0-3 ans d'expérience	3-6 ans d'expérience	6-10 ans d'expérience	10 ans et plus
RESSOURCES HUMAINES				
Directeur des Ressources Humaines	60 / 62 / 65	62 / 65 / 70	70 / 75 / 80	80 / 90 / 100
Responsable des Ressources Humaines/ HR Business partner	38 / 40 / 42	42 / 45 / 50	50 / 55 / 60	60 / 65 / 70
Gestionnaire/ Chargé de mission RH	28 / 32 / 35	35 / 38 / 40	40 / 42 / 45	45 / 48 / 50
Assistant RH	24 / 26 / 28	28 / 30 / 32	32 / 35 / 38	35 / 40 / 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