

2012

étude de fonctions |
**& Ressources
Humaines**



Michael Page
RESSOURCES HUMAINES

Les Echos

Le journal la veille
de sa parution
dès 22h30
sur votre iPad !



Disponible sur
App Store

abonnement.lesechos.fr

L'ÉCONOMIE AU QUOTIDIEN.



PRÉFACE

Le professionnel RH doit constamment se challenger vis-à-vis des exigences de la fonction. Nous le savons, celle-ci nécessite de répondre en permanence à des questions plurielles souvent complémentaires et qui imposent une grande rigueur intellectuelle. Les changements, encore ponctuels hier, s'imposent dans l'entreprise au quotidien et demandent de conduire des réorganisations souvent profondes en un minimum de temps. La fonction Ressources Humaines est au cœur de ces enjeux, on lui demande en effet de garantir la place centrale de la dimension humaine.

Tenter de dégager ces nouvelles tendances et les profils adaptés pour chacune des fonctions Ressources Humaines est un exercice auquel cette étude de rémunérations tente de répondre. Je souhaite quant à moi poser une question à tous les professionnels des métiers RH : De quelles compétences et qualités clés doit-on se dorer aujourd'hui pour répondre aux exigences de la fonction ?

Agilité

Changement d'organisation, nouvelle stratégie, niveaux d'interlocuteurs aux attentes sans cesse différentes, politique RH mobile... le professionnel de la fonction se doit d'être agile ! Constraint par des cycles de vie de plus en plus courts qui n'épargnent plus aucune fonction, ni aucun secteur d'activité, il doit être prêt à s'adapter à des contextes de conduite du changement à tous les niveaux de l'entreprise.

Business Partner

Utilisée souvent à mauvais escient par les organisations, avec une limitation implicite de fonction RH à une fonction support alors qu'elle doit être stratégique, cette expression revêt pourtant tout son sens dans l'entreprise nouvelle. La question à se poser en permanence est la suivante : quelle est la contribution de mon action à la performance globale de l'entreprise ?

C'est la question que nous devons nous poser à tout moment avant de prendre une décision sur un nouveau SIRH, un changement d'organisation, une mobilité professionnelle... Réalisme, efficacité, proximité.

Ouverture internationale

La globalisation des échanges est aujourd'hui au cœur de la performance de l'entreprise. Pendant longtemps, le terrain de jeu de la fonction RH, notamment du fait de sa composante relations sociales, est resté limité au territoire national. La pratique RH s'est aujourd'hui émancipée des frontières et demande aux professionnels de comprendre les enjeux du reste du monde. Il ne s'agit pas seulement de maîtriser parfaitement l'anglais, qui est un pré-requis en 2012, mais surtout et aussi de décrypter les nouveaux modes de fonctionnement interculturels.

Jean-Christophe SCIBERRAS

Président de l'ANDRH

DRH France et DRS Rhodia (Groupe SOLVAY)

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

SOMMAIRE

Michael Page International PLC

Editorial

Note d'actualités RH

Informations pratiques

Remarques méthodologiques

Tendances

1. Directeur des Ressources Humaines	p. 14
2. Responsable Ressources Humaines	p. 16
3. Responsable du Développement RH et de la Gestion de Carrières	p. 18
4. Directeur / Responsable du Recrutement	p. 20
5. Directeur / Responsable de la Formation	p. 22
6. Directeur / Responsable des Relations Sociales	p. 24
7. Responsable Rémunérations et Avantages Sociaux « Compensation & Benefits manager »	p. 26
8. Responsable Paie et Administration du Personnel	p. 28
9. Responsable des Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH)*	p. 30
10. Contrôleur de Gestion Sociale	p. 32
11. Responsable de la Mobilité Internationale	p. 34

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

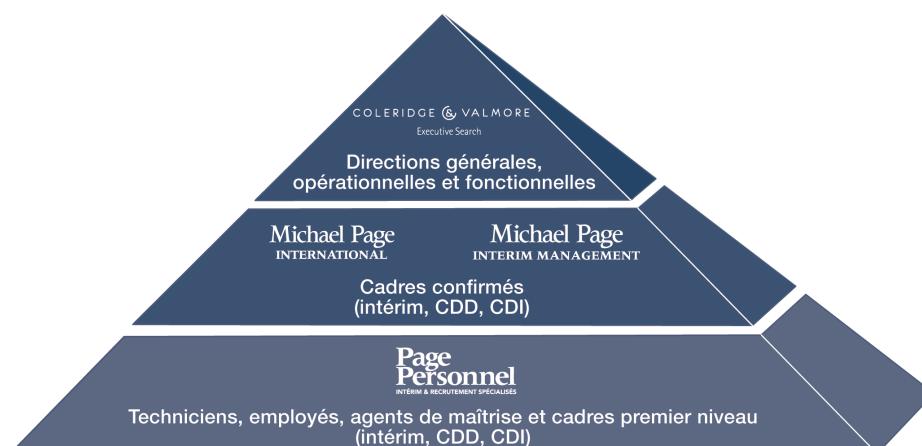
«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

MICHAEL PAGE INTERNATIONAL PLC

Plus de 35 ans après sa création à Londres en 1976, l'expertise de Michael Page International Plc dans le recrutement et l'intérim spécialisés est reconnue et appréciée par les clients et candidats du monde entier.

Coté à la bourse de Londres depuis avril 2001, le Groupe Michael Page compte aujourd'hui 160 bureaux répartis dans 32 pays et rassemble 5 286 collaborateurs qui conseillent et accompagnent leurs clients et candidats dans la recherche de solutions adaptées.

Les filiales françaises de Michael Page International Plc recrutent pour leurs clients des collaborateurs en intérim, CDD et CDI à tous les niveaux d'expérience, du dirigeant au technicien, à travers les marques suivantes :



COLERIDGE & VALMORE Executive Search

Coleridge & Valmore est l'un des leaders de la recherche de dirigeants et de la chasse de têtes sur des postes de Direction Générale et de direction opérationnelle, fonctionnelle ou encore d'experts.

Son champ d'activité couvre également le management de transition, la recherche d'administrateurs, l'audit d'équipes dirigeantes et le coaching. Disposant d'une méthodologie éprouvée et d'un référentiel conséquent, le cabinet s'appuie sur une équipe de consultants expérimentés (assistés de chargés de recherche) qui conseillent et accompagnent l'entreprise et le candidat dans un souci constant d'excellence.

Michael Page INTERNATIONAL

Michael Page International recrute des cadres confirmés en CDD et CDI grâce à l'expertise de 200 consultants répartis au sein de 17 divisions spécialisées. Michael Page International est présent à Neuilly-sur-Seine, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Strasbourg et Toulouse. Michael Page Africa, entité dédiée au recrutement sur le continent africain, est également située à Neuilly-sur-Seine.

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

Michael Page **INTERIM MANAGEMENT**

Michael Page Interim Management se consacre à la recherche de cadres confirmés pour des missions d'intérim et d'interim management gérées par les divisions suivantes : Achats & Logistique, Finance & Comptabilité, Immobilier & Construction, Ingénieurs, Juridique & Fiscal, Public & Parapublic, Ressources Humaines et Santé.

Michael Page Interim Management est présent à Neuilly-sur-Seine, Lille, Lyon, Marseille et Nantes.

Page Personnel

Page Personnel recrute (en CDD, CDI et intérim) des techniciens, des employés, des agents de maîtrise et des cadres de premier niveau. Les 200 consultants de Page Personnel répartis sur 20 bureaux interviennent au sein de 17 divisions spécialisées : ADV, Achats & Logistique, Assistantat, Assurance, Audit, Conseil & Expertise, Banque, Commercial & Marketing, Comptabilité & Finance, Distribution & Commerce, Immobilier & Construction, Informatique, Ingénieurs & Techniciens, Juridique & Fiscal, Public & Parapublic, Ressources Humaines et Santé.

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

EDITORIAL

Quinze ans d'expérience au service des Ressources Humaines ! Grâce à un travail patient et déterminé de partenariat avec la communauté RH, nous sommes devenus une référence des métiers des Ressources Humaines en France. Notre équipe pourvoit 150 postes de cadres RH par an, avec un délai de mission inférieur à 3 mois de moyenne et un taux de satisfaction client qui avoisine les 90%. Il nous reste bien sûr beaucoup de travail à faire, mais le succès est là !

Nous sommes très fiers du fait que le succès soit le fruit d'une politique qualité sans concession. Nos consultants, tous professionnels de haut niveau de la fonction RH, font un travail d'approche et de fidélisation des cadres RH qui s'étend parfois sur plusieurs années. Quand un poste nous est confié, ce lien fort nous permet de solliciter rapidement les meilleurs candidats de notre réseau, qui viennent s'ajouter aux candidats classiquement en recherche issus d'annonces ou d'opérations approche directe. Ce « mix » est la clé du succès pour un bon recrutement en RH. Nos clients le savent. C'est pourquoi ils nous sont fidèles.

C'est avec cette même rigueur et cette même attention que nous avons réalisé l'étude de rémunération ci-après. Issue d'une analyse quantitative et qualitative des données fournies par 5000 candidats sur l'année 2011, elle fournit les tendances les plus récentes des fonctions RH elles-mêmes, ainsi que des rémunérations.

Nous vous en souhaitons bonne lecture.

Guillaume PICAN

Directeur

Michael Page Ressources Humaines

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

NOTE D'ACTUALITÉS RH

Les DRH face à la finance : gagner en crédibilité par la mesure

Les fortes perturbations intervenues sur les marchés financiers en 2011 ont des relents de « déjà vu ». Selon certains observateurs, ils présentent des signes beaucoup plus graves que ceux de l'automne 2008 avec, pour la première fois, des risques de défauts souverains (Grèce, Europe du Sud). On avait l'illusion il y a trois ans que la finance avait appris de ses errements et que, désormais, elle allait « rentrer dans le rang » comme une autre fonction. Mais les réalités sont différentes : les financiers tiennent, comme toujours, le haut du pavé. Cette domination se retrouve à l'intérieur même de l'entreprise avec, notamment, des rémunérations sensiblement supérieures à celles observées dans d'autres métiers et activités.

Face à ce pouvoir de la finance, quel rôle peut jouer une Direction des Ressources Humaines (DRH) dont l'image reste encore à construire dans de nombreuses entreprises ? Deux types de rôles peuvent échoir aux DRH : un rôle complaisant vis-à-vis du « tout financier » et des logiques court-termistes qui le caractérisent, ou un rôle critique dans lequel la posture est celle d'un contre-pouvoir redonnant du temps au temps.

Mais l'un des principaux problèmes auxquels a à faire face une DRH est celui de sa crédibilité auprès des principales parties prenantes que sont, entre autres, les salariés et les managers : cette crédibilité se construit à partir de son professionnalisme et surtout de sa capacité à mesurer la valeur créée par les programmes RH. C'est sur ce dernier point que la fonction RH peut gagner la bataille de sa reconnaissance car, de toutes les autres fonctions de l'entreprise, c'est la seule qui ne se voit pas assigner souvent des objectifs quantitatifs. Sans céder à la mode des KPI (Key Performance Indicators), il est crucial de souligner l'importance de l'évaluation (quantitative et qualitative) : la plupart des entreprises qui ont institué un mode, même léger, de management de la performance de la fonction RH ont des résultats supérieurs à la moyenne.

S'engager dans la mesure de la performance RH nécessite de s'interroger sur le contenu et la forme des évaluations. On observe, d'une part, de plus en plus de pratique de mesure de retour sur investissement (ROI) sous la forme de calcul de coûts et des bénéfices des processus RH mises en œuvre et, d'autre part, le déploiement d'enquêtes qualitatives de satisfaction des clients internes sous la forme notamment des fameuses études d'engagement des collaborateurs dont les résultats peuvent impacter directement les processus RH et, parfois, le bonus des managers et des dirigeants.

Les DRH ne doivent pas craindre de s'engager dans la bataille du chiffre. C'est là qu'ils pourront gagner de la crédibilité dans l'entreprise. Qu'ils se rassurent, cette quête ne les dépossédera pas du H de DRH à savoir la préservation et le renforcement de la dimension humaniste de la fonction RH qui la rend unique dans l'entreprise.

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS,

Professeur Associé HEC Paris,

Senior Advisor Obea

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

INFORMATIONS PRATIQUES

Michael Page Ressources Humaines rassemble l'expertise de 9 consultants, 6 sur les postes en CDI, 3 sur les postes d'interim management. Nous intervenons à partir d'un niveau minimal de rémunération de 40 K€ annuels, sur l'ensemble des fonctions Ressources Humaines (DRH, RRH, Responsable Développement RH, Responsable des Relations sociales, Responsable Compensation & Benefits...).

Afin de proposer des solutions adaptées aux enjeux de chaque mission, nous recourons à des méthodes complémentaires de recherche :

- Le réseau personnel développé par chaque consultant dans la communauté RH,
- Une base de données comptant plus de 80 000 candidats de la fonction RH en France,
- La parution d'annonces à forte visibilité sur Internet et dans la presse,
- L'approche directe de candidats préalablement ciblés,
- Des candidatures internationales issues de notre réseau étranger.

Notre maillage international (présence dans 28 pays) nous permet d'être particulièrement réactifs dans l'identification de profils multiculturels et/ou multilingues, ainsi que d'accompagner nos clients dans la recherche de profils adaptés pour leurs entités localisées à l'étranger.

Nos liens institutionnels avec la communauté RH sont forts.

Michael Page Ressources Humaines est un partenaire important de l'ANDRH, dont elle décerne notamment, chaque année, les trophées des meilleurs talents RH de demain. Chaque trimestre, nous organisons un « rendez-vous RH » réunissant une cinquantaine de DRH au cours duquel sont discutés des thèmes d'actualité RH. En partenariat avec Le Monde et HEC, Michael Page est enfin fondateur et organisateur du Trophée du Capital Humain, qui récompense les meilleures initiatives RH des entreprises du CAC 40 (Lauréat 2011 : Saint-Gobain, cf. www.tropheeducapitalhumain.com).

Michael Page Ressources Humaines est depuis l'année 2011 partenaire de l'Observatoire de la fonction SIRH en partenariat avec le cabinet CSC, l'ANDRH et l'ESCEM. Pour la première fois en France, nous avons publié une étude de rémunérations spécifique à cette fonction SIRH. Elle est disponible librement sur notre site internet.

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

REMARQUES MÉTHODOLOGIQUES

Les informations contenues dans cette étude sont le fruit de plusieurs sources d'information :

- L'étude approfondie des dossiers de plus de 5 000 candidats rencontrés par l'équipe Ressources Humaines en 2011,
- Les quelques 150 missions conduites sur la même période,
- Notre analyse permanente du marché du recrutement.

Pour chaque type de fonction, nous vous proposons une analyse des principales caractéristiques :

- Rattachement hiérarchique (qui varie bien sûr d'une organisation à une autre),
- Environnement,
- Responsabilités,
- Profil (formation initiale, compétences et expérience),
- Evolution ultérieure du titulaire,
- Rémunération (selon le secteur d'activité et le nombre de salariés de l'entreprise).

Les rémunérations indiquées sont composées des minima et des maxima observés de tous les salaires répertoriés par fonction ainsi que de la médiane.

Les salaires sont exprimés en milliers d'euros (K€). Ils ne tiennent pas compte des éléments variables non individualisés (participation et intérressement), ni des avantages en nature.

Nous espérons que cette étude vous sera utile dans la gestion de vos équipes.

Notre cabinet travaille en conformité avec les règles de déontologie de notre profession et les dispositions légales en matière de traitement des données personnelles des candidats afin de prévenir tout risque de discrimination. A ce titre le terme «candidat» employé est générique.

TENDANCES

La fonction Ressources Humaines est en constante évolution depuis quelques années déjà.

Son exposition et son implication sont croissantes, elle fait désormais partie intégrante du management de l'entreprise et est de plus en plus impliquée dans la stratégie.

Autrefois cantonnée au siège et à un rôle de gestionnaire administratif, la fonction RH est aujourd'hui un maillon essentiel dans les projets de changements organisationnels aussi bien dans des contextes de développement que de restructuration. Elle s'est également fortement décentralisée pour se rapprocher des opérations.

Une telle valorisation de la fonction RH a eu un impact bénéfique sur sa représentation dans l'entreprise ces dernières années et nécessairement sur la typologie et le nombre de postes proposés. On observe ainsi depuis près de trois ans un regain d'intérêt des étudiants pour les Ressources Humaines et de nombreuses écoles de commerce et universités ont développé de nouvelles formations dédiées. Au-delà des nouveaux débouchés que peut offrir la fonction RH à des jeunes diplômés, il s'agit également d'une vraie considération de son rôle et de sa valeur ajoutée dans l'entreprise.

Le ralentissement marqué sur l'année 2009 des recrutements sur les fonctions supports a fortement mis sous tension les équipes RH qui ont dû très souvent travailler dans des environnements en complète réorganisation. Leur charge de travail a donc très fortement augmenté à périmètre égal. L'année 2011 a été marquée par une reprise sur le marché des recrutements concernant la fonction RH et qui a détendu sensiblement le marché avec à nouveau des créations de poste. Comme souvent, les postes de Responsable RH généraliste et Responsable Développement RH ont largement profité de cette embellie. Les perspectives 2012/2013 sont peu lisibles mais on observe toujours une certaine tension sur les métiers dits techniques de la fonction RH : Responsable Paie, SIRH, Compensation & Benefits et Relations Sociales en tête. Dans tous les cas, la capacité à être mobile et à parler couramment anglais fait aujourd'hui très clairement la différence sur toutes les fonctions.

Nous voyons apparaître également dans les organisations les plus structurées de nouvelles fonctions en lien direct avec les nouveaux enjeux RH: Responsable Innovation Sociale & Diversité, Responsable Marque Employeurs, Responsable Formation/e-Learning. Il est évident que la fonction RH est au cœur des nouvelles tendances de notre société et les prochaines années seront riches en projets RH. Tendances à suivre dans nos prochaines publications...

Dans le secteur public & parapublic

La fonction RH dans le secteur public & parapublic est en pleine mutation depuis le début des années 2000.

La loi organique des lois de finances de 2001, connue sous le vocable de LOLF a eu, au delà de développer en matière de gestion la culture du résultat, un impact décisif sur la gestion des Ressources Humaines. Il s'agit, en effet, depuis cette date d'accompagner ce travail de transformation au niveau

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

des organisations et de faire en sorte que cette conduite du changement s'opère dans un climat social sain et positif. Du coup, la fonction RH qui reposait essentiellement sur la gestion administrative et statutaire a connu au cours de cette dernière décennie une mutation d'envergure et a épousé le format que l'on retrouve dans le monde de l'entreprise. Les problématiques RH traitées sont liées évidemment au contexte actuel des révisions des politiques publiques (RGPP), donc dans des environnements contraints sur le plan budgétaire. Les Directions des Ressources Humaines ont pris en main la question du pilotage de la masse salariale et la gestion du dialogue social. Dans un environnement où les modèles ne cessent d'évoluer, les projets de développement RH ont porté sur la mise en œuvre de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et à utiliser la formation comme un véritable levier de transformation des compétences pour préparer le service public à ces nouveaux enjeux.

La décennie écoulée a vu de ce fait se structurer la fonction RH et le secteur public & parapublic dans son ensemble s'est tourné vers le privé pour faire appel à des DRH expérimentés, notamment dans les relations sociales, et en capacité d'organiser et développer la fonction RH sur l'ensemble de ses facettes.

Face au poids de ces enjeux, le secteur public a su recruter en étant quasiment en phase avec les niveaux de rémunération pratiqués dans le privé. Les problématiques du secteur public et les évolutions du modèle prévisibles dans les années à venir offrent de réelles perspectives d'évolution sur l'ensemble des métiers des Ressources Humaines.

Dans l'intérim management sur la fonction Ressources Humaines

Depuis plus de six ans, Michael Page Interim Management se consacre exclusivement à la recherche de profils confirmés pour des missions d'intérim de cadres ou de management de transition.

Les contextes de besoins temporaires de cadres deviennent courants au sein des entreprises (absence d'un collaborateur, surcroît d'activité, visibilité restreinte...). La solution d'intérim management est une action appropriée qui permet d'intervenir sur un large spectre avec des cadres reconnus immédiatement disponibles.

Autre domaine d'action de Michael Page Interim Management sur lequel la demande est en forte croissance, le management de transition. Sur cette activité, nous intervenons avec un pool de professionnels avertis et spécialisés sur la gestion de projets (PSE, réorganisation, transition de fonction, migration SIRH, gestion de fusion, création d'entité juridique...).

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

1 - Directeur des Ressources Humaines

Rattachement

- PDG / Directeur Général / Secrétaire Général / VP HR (Monde, Europe, etc.).

Responsabilités

Le DRH se voit confier la responsabilité de l'ensemble de la fonction Ressources Humaines.

Placé souvent directement sous la responsabilité de la Direction Générale, et membre du Comité de Direction, le DRH initie la stratégie des Ressources Humaines et en définit les conditions d'application. Ses attributions varient en fonction de la taille de la structure dans laquelle il évolue : dans un groupe, son rôle est davantage proche de l'orientation, de l'impulsion et de l'arbitrage tandis qu'au sein d'une PME, d'une filiale ou d'une business unit son implication est également opérationnelle :

- il s'appuie alors sur ses collaborateurs pour l'administration du personnel et il prend en charge tout ou une partie du domaine du développement des RH. Il travaille en collaboration avec l'ensemble des Directions afin de définir et de mettre en place une politique Ressources Humaines efficace et innovante.

Sa fonction revêt de plus en plus fréquemment une dimension internationale.

Ses principales responsabilités sont les suivantes :

- définir la stratégie et la politique Ressources Humaines de son entreprise en lien avec la Direction Générale et en assurer la réalisation,
- recueillir auprès des grandes Directions de l'entreprise (dont la Direction Générale) leurs attentes et les conseiller sur l'ensemble des problématiques qui touchent aux Ressources Humaines,
- piloter le développement des Ressources Humaines dans son ensemble,
- définir et mettre en œuvre la politique de recrutement et de communication RH : analyse et validation des besoins, choix des actions de recrutement et de communication RH à mener,
- initier la politique de formation,
- concevoir la politique de gestion des carrières : prospective et développement des métiers et des compétences, gestion des hauts potentiels, knowledge management et développement du capital humain, évaluation des performances, mobilité, rémunérations et avantages sociaux,
- piloter et animer les relations collectives de travail. Même en présence de cadres spécialisés en Relations Sociales dans son équipe, le DRH peut être amené à gérer personnellement certaines négociations importantes avec les partenaires sociaux, voire à animer les Institutions Représentatives du Personnel dans les PME,
- anticiper les impacts humains et sociaux liés à des changements de périmètres (restructurations, fusions, acquisitions, etc.). Le DRH peut être amené à gérer directement, ou avec l'aide de ses collaborateurs, les volets organisationnel et culturel de ces réorganisations,
- promouvoir et conduire les grands projets participant à la performance du département RH et/ou créateur de valeur pour l'entreprise : SIRH, nouvel organigramme, réduction ou aménagement du temps de travail, etc.,
- superviser l'administration du personnel et la gestion de la paie.

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

Profil

Le profil dépend principalement de la taille de l'entreprise et du périmètre d'intervention. Cependant, une expérience de 10 ans minimum est nécessaire pour évoluer vers cette fonction.

Les responsabilités stratégiques nécessitent la validation d'un niveau d'études équivalent à un 3^{ème} cycle ou à un Master, avec dans l'idéal une spécialisation en droit social. La pratique courante de l'anglais est indispensable et la maîtrise d'une seconde langue étrangère peut être un atout indéniable au sein d'un grand Groupe.

Tendance

La dimension stratégique que revêt la fonction RH de façon croissante ces dernières années se reflète dans les rémunérations des DRH qui ont fortement gagné en influence. Ils accompagnent leur Direction Générale dans ses choix stratégiques et les Directions Opérationnelles dans la valorisation de leur capital humain. Le niveau de proximité du binôme DRH / DG fait très souvent la différence dans l'impact des Ressources Humaines sur l'entreprise. La fonction est ainsi particulièrement exposée pour accompagner les décisions de croissance des sociétés. Attraction et fidélisation des potentiels tout en assurant un contact social avec les salariés sont les vraies tendances du marché actuel.

Evolution

Un DRH peut évoluer vers d'autres fonctions de Direction (Secrétaire Général, Directeur Général, etc.).

Rémunération

Elle dépend bien évidemment de l'effectif géré, de son périmètre d'intervention, ainsi que du chiffre d'affaires réalisé par sa société. Les montants indiqués ci-dessous représentent le salaire brut fixe. Une part variable (de 10 à 30%) s'ajoute quasi systématiquement au salaire fixe, et un véhicule de fonction est proposé dans plus de 70% des cas (tendance en hausse).

Taille de l'entreprise	Industrie	Services	Services financiers et conseil	Tendance
- de 500 salariés	65/80/85	50/66/95	70/80/100	=
500 à 2 500 salariés	70/83/118	55/78/135	80/100/150	=
+ de 2 500 salariés	90/130/170*	90/123/157*	100/150/180*	↑

*Données indicatives : pour plus de détails, lire les Remarques Méthodologiques (p. 10)

2-Responsable Ressources Humaines

Rattachement

- Opérationnel : Directeur de filiale, d'établissement ou de site.
- Fonctionnel : DRH Groupe ou DRH de zone.

Responsabilités

Le Responsable des Ressources Humaines prend la responsabilité de la fonction RH d'un site, d'une zone géographique, d'un établissement ou d'une filiale.
Cette fonction comporte un aspect opérationnel fort, tout en ayant pour mission de décliner la stratégie RH du Groupe en adéquation avec les spécificités de l'entité gérée et de sa population.

Les missions principales du RRH sont les suivantes :

- conseiller les opérationnels sur tous les domaines des RH (législation sociale, gestion des carrières, recrutement, formation, rémunérations...),
- s'assurer de la qualité des relations sociales, animer les Instances Représentatives du Personnel selon la taille et le statut juridique de l'entité gérée, participer aux négociations avec les organisations syndicales,
- piloter le développement RH de son périmètre : sur ce sujet, les missions du RRH dépendent de l'existence éventuelle au sein du groupe de fonctions expertes en matière de formation ou de recrutement ou de gestion des carrières au service des différentes entités. Si tel est le cas, le RRH joue un rôle de coordination par rapport aux demandes exprimées par les opérationnels de son périmètre : il fait appel aux spécialistes dédiés à ces sujets en s'assurant de la qualité de la prestation rendue. Lorsque la Direction des Ressources Humaines ne compte pas de cadres spécialistes, le RRH et son équipe assurent de façon opérationnelle les missions de recrutement, de formation et de gestion des carrières, voire de communication interne,
- superviser l'administration de la paie et la gestion du personnel et encadrer l'équipe dédiée,
- piloter les projets RH qui concernent son périmètre et participer à la conduite du changement qui peut en résulter,
- assurer un reporting RH régulier vers la DRH Groupe : cela est tout particulièrement vrai dans les filiales de sociétés étrangères, notamment anglo-saxonnes ou asiatiques.

Profil

Le profil dépend du secteur d'intervention, de la taille du périmètre géré et de sa complexité. De bonnes compétences en relations sociales et une maîtrise des problématiques d'organisation du travail sont indispensables sur un site de production, tandis que la dimension recrutement et gestion des carrières primera dans une société de services en fort développement.

Une expérience de 5 ans minimum est requise pour évoluer à ce type de poste. Un Responsable Ressources Humaines a connu au préalable une expérience d'adjoint RH ou de spécialiste d'une fonction (comme par exemple le recrutement, l'administration du personnel, etc.) avec une dimension managériale.

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

Tendance

Même s'il continue à centraliser certaines tâches spécifiques, le Responsable des Ressources Humaines devient pilote d'un certain nombre d'outils transverses rejoignant, dans leurs besoins réels sur le terrain, les autres responsables. Cette fonction se trouve par conséquent sur une logique de service et d'approche client des opérationnels.

Evolution

Après une expérience significative dans cette fonction, un Responsable Ressources Humaines peut évoluer vers un poste de RRH d'un périmètre plus important et plus complexe ou bien vers un poste de DRH. Il peut également s'orienter vers un poste de spécialiste (Développement RH, Relations sociales).

Rémunération

La rémunération du Responsable des Ressources Humaines dépend de l'effectif géré, de son périmètre d'intervention, ainsi que du chiffre d'affaires réalisé par sa société. Les montants indiqués ci-dessous représentent un salaire brut fixe. Une part variable pouvant atteindre 20% ainsi qu'un véhicule de fonction peuvent s'ajouter selon les entreprises.

Taille de l'entreprise	Industrie	Services	Services financiers et conseil	Tendance
- de 200 salariés	37/45/70	38/42/55	36/45/80	=
200 à 500 salariés	40/65/80	40/45/80	45/60/85	=
+ de 500 salariés	45/75/87	40/51/85	56/66/95	↓

© Michael Page

3- Responsable du Développement RH et de la Gestion de Carrières

Rattachement

- Directeur des Ressources Humaines ou Directeur Recrutement ou Responsable Ressources Humaines.

Responsabilités

Il est en charge du développement des compétences. Pour cela, il intervient sur des problématiques de mobilité interne, de promotions et plus généralement de gestion des carrières des collaborateurs dans l'entreprise. Cette fonction nécessite une excellente connaissance des fonctions de l'entreprise et des équipes en place. De nombreux outils se sont développés ou affinés depuis une dizaine d'années pour venir soutenir ces professionnels : descriptions de postes, organigrammes de remplacement, annual review, 360, MBTI, management de la performance, méthode Hay.

Les missions principales du Responsable Développement RH :

- Travail sur l'ensemble des composantes de la GPEC, activité considérée comme référence pour l'ensemble des actions de la politique RH de l'entreprise
- Prise en charge de la politique de recrutement ainsi que des potentiels thèmes sociétaux afférents : diversité, handicap, relations sociales, non discrimination. Les sujets sont nombreux et demandent de la part du responsable une attention précise sur ces dossiers stratégiques pour l'entreprise
- Politique d'évaluation, identification et suivi des compétences clés : Haut potentiel et Gestion des Talents
- Prise en charge possible de la politique formation pour l'entreprise.

Profil

Comme pour les autres fonctions des Ressources Humaines, les formations en sciences humaines, sont très prisées, ainsi que les formations plus généralistes du type IEP ou ESC avec spécialisation RH. Une bonne connaissance des différents métiers de l'entreprise ou du secteur d'activité étant requise, le Responsable devra justifier d'une expérience de minimum 4/5 ans dans une fonction RH.

Tendance

Cette profession prend aujourd'hui une importance non négligeable dans la politique des Ressources Humaines. Le Responsable de la gestion des carrières joue un rôle spécifique dans la flexibilité du capital humain, notamment par le biais de la mobilité interne. Il doit garantir aux salariés de pouvoir développer leurs compétences et de maintenir leur employabilité. Enfin, les différents outils mis en place permettent de fidéliser les employés.

Evolution

Le Responsable Développement RH et Gestion des Carrières peut évoluer vers un poste de spécialiste de la fonction RH ou bien vers une fonction de RRH.

Rémunération

La rémunération d'un Responsable du Développement RH et de la Gestion des Carrières dépend de l'effectif géré, de son périmètre d'intervention, ainsi que du chiffre d'affaires réalisé par sa société. Les montants indiqués ci-dessous représentent un salaire brut fixe. Un variable de 10% à 15% peut s'y ajouter.

Taille de l'entreprise	Industrie	Services	Services financiers et conseil	Tendance
- de 1 000 salariés	43/54/75	38/47/66	39/51/65	↑
1 000 à 5 000 salariés	45/59/105	50/64/83	50/70/95	↑
+ de 5 000 salariés	55/92,5/120	55/83/110	70/108/135	↑

© Michael Page

4 - Directeur / Responsable du Recrutement

Rattachement

- Directeur des Ressources Humaines ou Responsable Ressources Humaines.

Responsabilités

Le Responsable du Recrutement gère l'ensemble du processus de recrutement, de la définition des besoins à l'intégration des candidats. Il intervient en étroite collaboration avec les opérationnels afin de définir leurs besoins. Selon la taille de son entreprise, il peut intervenir sur la définition de la stratégie et de la politique de recrutement, il peut également être amené à gérer une équipe et suivre le plan de recrutement à travers les actions suivantes :

- concevoir et formaliser les processus internes de recrutement,
- représenter l'entreprise dans l'ensemble des manifestations de recrutement : participation à des salons emploi, des forums écoles, réalisation d'interviews auprès de journalistes afin de valoriser l'image employeur,
- référencer les besoins auprès des opérationnels, définir les profils des candidats recherchés,
- définir la stratégie de sourcing la plus efficace : communication externe (annonces, forums, etc.) ou en faisant appel à des prestataires (cabinets de recrutement, entreprises de travail temporaire...),
- piloter les entretiens de sélection réalisés par son équipe et par les opérationnels et participer à certains d'entre eux selon le niveau des postes à pourvoir,
- accompagner les opérationnels dans la phase de proposition d'embauche notamment en matière de rémunération,
- assurer le suivi du candidat jusqu'à son intégration dans l'entreprise,
- effectuer le reporting sur l'ensemble des recrutements menés par l'entreprise en fonction des objectifs fixés initialement.

Enfin, le Responsable du Recrutement peut également avoir la responsabilité de la gestion des carrières et de la mobilité interne dans des entreprises de taille intermédiaire. Dans les grands Groupes, il est le plus souvent nommé « Directeur du Recrutement » et a un rôle de pilotage des processus de recrutement et de représentation de l'entreprise auprès des écoles cibles et dans les manifestations de recrutement.

Profil

Le profil dépend principalement de la taille de l'entreprise et du périmètre d'intervention. Une expérience dans le domaine du recrutement de minimum 5 ans, en entreprise ou en cabinet de recrutement est requise. Il peut s'agir également d'anciens opérationnels des métiers de l'entreprise en question, qui maîtrisent parfaitement les aspects techniques des postes pour lesquels ils recrutent. On observe le plus souvent une formation 3^{ème} cycle avec spécialisation RH.

Depuis quelques années, des 3^{èmes} cycles très ciblés et qualitatifs sont ouverts aux étudiants souhaitant se spécialiser dans ce domaine (type Master en Ingénierie de la Formation).

Tendance

Les moyens mis à disposition des responsables recrutement n'ont jamais été aussi importants et pluriels (sourcing au sein de l'Entreprise elle même, Cabinets de recrutement, jobboards, Réseaux sociaux, forum, Salon écoles...). La multiplication des outils nécessite aujourd'hui de trouver une réelle stratégie afin de rester efficace dans les modes de sourcing. De nouvelles tâches (parfois fonction à part entière) apparaissent donc en périphérie du seul recrutement (Marque employeurs, réseaux sociaux, e-recrutement,...) pour l'aider et lui permettre de trouver l'expertise recherchée souvent rare et complexe à trouver.

Le recrutement des futurs collaborateurs est l'un des enjeux majeurs des Ressources Humaines. Il doit toujours se faire dans l'optique de développer le potentiel humain et d'en assurer sa flexibilité. On observe de la part des entreprises une volonté d'optimiser la gestion des mobilités et du recrutement des collaborateurs, c'est pourquoi beaucoup d'entre elles créent cette fonction aujourd'hui. Les entreprises prennent conscience qu'il est de plus en plus difficile de détecter et de fidéliser des potentiels. Il s'agit donc d'une fonction clé dans la plupart des entreprises, avec une dimension stratégique de plus en plus présente.

Evolution

Le Responsable Recrutement peut être amené à évoluer vers un poste de RRH ou bien vers une autre fonction de spécialiste de la fonction (gestion des talents, développement RH). Il peut également rejoindre un cabinet de conseil en recrutement.

Rémunération

La rémunération du Responsable du Recrutement dépend de l'effectif géré, de son périmètre d'intervention, ainsi que du chiffre d'affaires réalisé par sa société. Les montants indiqués ci-dessous représentent un salaire brut fixe. Une part variable entre 10% et 20% peut s'ajouter.

Taille de l'entreprise	Industrie	Services	Services financiers et conseil	Tendance
- de 1 000 salariés	32/37/55	30/36/45	32/46/60	↓
1 000 à 2 500 salariés	50/55/70	40/47/60	52/60/75	=
+ de 2 500 salariés	50/63/75	80/83/85	-	= © Michael Page

5 - Directeur / Responsable de la Formation

Rattachement

- La fonction formation est rattachée le plus souvent à la Direction des Ressources Humaines.

Responsabilités

Le Directeur de la Formation définit, élaboré et pilote la politique de développement des compétences des salariés au sein d'une société de taille conséquente ou nécessitant un département formation important compte tenu de son activité. Le Responsable de la Formation est un poste de moindre périmètre d'équipe et d'enjeux qui revêt une dimension plus opérationnelle.

Cette fonction est jugée sur des résultats concrets comme le développement des compétences et des performances. La communication interne lui est parfois déléguée.

Ses principales missions sont les suivantes :

- identifier et recenser les besoins de formation auprès de l'ensemble des directions de l'entreprise,
- concevoir, élaborer et mettre en œuvre le plan de formation et ses différents modules en lien avec la stratégie de l'entreprise, avec ses obligations légales et après en avoir défini le budget,
- évaluer les apports et les changements induits ainsi que leur rémanence,
- assurer la gestion budgétaire, logistique et administrative de la fonction ; optimiser les financements,
- établir un reporting d'activité complet et régulier, communiquer auprès des utilisateurs et de la Direction des Ressources Humaines,
- animer lui-même certaines sessions pédagogiques.

Profil

Le profil dépend principalement de la taille de l'entreprise et du périmètre d'intervention. Une expérience opérationnelle de minimum 5 ans est nécessaire pour évoluer dans une fonction de Responsable, 8 à 10 ans minimum sont nécessaires pour prendre un poste de Directeur de la Formation. Cette fonction nécessite une maturité professionnelle certaine et d'excellentes qualités relationnelles.

Un Directeur/Responsable de la Formation peut être issu :

- d'une fonction généraliste en Ressources Humaines avec le souhait de se spécialiser dans ce domaine,
- d'un poste en formation : un Formateur ou un Consultant en formation expérimenté peuvent évoluer au poste de manager de la fonction,
- d'une fonction opérationnelle : c'est notamment le cas de commerciaux qui évoluent en école de vente interne.

Depuis quelques années, des 3^{èmes} cycles très ciblés et qualitatifs sont ouverts aux étudiants souhaitant se spécialiser dans ce domaine (type Master en Ingénierie de la Formation).

Tendance

La fonction s'est trouvée renforcée suite à la réforme à l'initiative de la création du Droit Individuel à la Formation (DIF), de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et des Périodes et Contrats de Professionnalisation. De plus en plus sous le regard de la Direction Générale, ce positionnement stratégique est justifié par des objectifs essentiels : préserver et enrichir le potentiel de son personnel, améliorer les performances de chaque collaborateur, fusionner les cultures, fédérer les managers autour de référentiels communs issus de la politique des Ressources Humaines.

Les Directeurs de la formation sont aujourd'hui clairement associés à la conduite du changement au sein de leur entreprise. La formation de ces responsables tend à s'élever afin de répondre à des publics de plus en plus éduqués et avertis.

Les collaborateurs de ces départements doivent aujourd'hui proposer des formations de plus en plus proches des besoins opérationnels et sur des formats pluriels qui correspondent aux nouvelles tendances du sur mesure. L'innovation devient le maître mot.

Evolution

Le Responsable de la formation peut évoluer vers d'autres fonctions de spécialiste de la fonction RH ou bien à un poste de Directeur du Développement RH.

Rémunération

La rémunération du Responsable de la Formation dépend de l'effectif géré, de son périmètre d'intervention, ainsi que du chiffre d'affaires réalisé par sa société. Les montants indiqués ci-dessous représentent un salaire brut fixe. Une part variable pouvant atteindre 20% peut s'ajouter selon les entreprises.

Taille de l'entreprise	Industrie	Services	Services financiers et conseil	Tendance
- de 1 000 salariés	40/49/62	35/45/52	42/45/65	=
1 000 à 2 500 salariés	42/54/70	42/52/60	50/55/70	=
+ de 2 500 salariés	50/55/81	50/54/64	55/63/85	= © Michael Page

6 - Directeur / Responsable des Relations Sociales

Rattachement

- Le Directeur des Ressources Humaines.

Responsabilités

Le Directeur ou Responsable des Affaires Sociales prend la responsabilité de l'ensemble des affaires sociales de son entreprise. Il est le garant de la stabilité du climat social et se doit de veiller à la bonne application du droit du travail, ce qui implique notamment de :

- superviser le service des Affaires Sociales,
- animer et développer les IRP (DP, CE, CHSCT) et être en relation permanente avec les partenaires sociaux,
- assurer une veille juridique permanente et préparer l'entreprise aux nouvelles dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles (lois et décrets, négociations de branche et mises à jour de la convention collective, jurisprudence...),
- régler et superviser toutes les questions relatives au droit social : conseil aux opérationnels, gestion de l'ensemble des contentieux prud'homaux, information auprès des différentes instances représentatives du personnel des projets de développement de l'entreprise,
- conduire ou participer à l'ensemble des négociations sur les différents dossiers.

Au sein d'un Groupe de taille conséquente, les enjeux sociaux sont supervisés par un Directeur des Relations Sociales avec un rôle centré sur le conseil de la Direction Générale et les négociations avec les partenaires sociaux. Il est assisté d'une équipe de juristes en droit social qui l'accompagnent dans la gestion des sujets plus opérationnels tels que les procédures individuelles.

Profil

Le profil dépend principalement de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité et du périmètre géré. Une expérience significative en Ressources Humaines avec une très bonne appréhension des relations sociales ainsi qu'une maîtrise de la législation sont requises. Le Responsable des Relations Sociales intervient au sein de structures de taille moyenne. Il est parfois le seul référent en matière sociale ou assisté d'une équipe restreinte.

Tendance

Fortement représentée historiquement dans l'industrie, cette fonction connaît une exposition croissante dans l'ensemble des secteurs d'activité en raison d'une complexité accrue de la législation et du cadre réglementaire.

Evolution

Après une expérience significative dans cette fonction, un Responsable des Relations Sociales peut évoluer vers un poste de Responsable/Directeur des Relations Sociales sur un périmètre plus important et plus complexe ou bien vers un autre secteur d'activité. Bien entendu, ce poste est également une porte ouverte logique vers une fonction de DRH.

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

Rémunération

Une part variable entre 10% et 25% peut s'ajouter à cette rémunération fixe.

Taille de l'entreprise	Industrie	Services	Services financiers et conseil	Tendance
- de 1 000 salariés	46/50/55	39/50/60	34/53/60	=
1 000 à 5 000 salariés	60/62/65	50/52/84	40/64/90	=
+ de 5 000 salariés	90/105/120*	65/83/100*	61/120/146*	↑

* Données indicatives: pour plus de détails, lire les Remarques Méthodologiques (p.10).

© Michael Page

7 - Responsable Rémunérations et Avantages Sociaux «Compensation & Benefits Manager»

Rattachement

■ Le Directeur des Ressources Humaines ou plus rarement le Directeur Administratif et Financier.

Responsabilités

Il a en charge tous les aspects relatifs aux systèmes de rémunération. Il se doit d'être force de proposition lors de la définition et de la mise en place d'une politique salariale, élément de motivation et de fidélisation du personnel. Selon la taille du Groupe, il peut superviser une équipe d'Analystes rémunérations et avantages sociaux et de Contrôleurs de gestion sociale pour l'assister dans sa mission.

Ses principales prérogatives :

- il participe auprès de la DRH à la politique de rémunération globale,
- il assure la gestion opérationnelle des rémunérations directes et indirectes, individuelles et collectives ainsi que le suivi de l'application de cette politique,
- il a un rôle d'étude et d'enquête auprès des sociétés du groupe sur l'évolution des dispositifs de rémunération,
- il assure un rôle de conseil / d'aide à la décision auprès des managers, effectue des recommandations au Comité de Direction et est à l'écoute des salariés.

Plus précisément, son rôle consiste à :

- maintenir l'équité des systèmes de rémunération basés sur la performance,
- assurer la veille concurrentielle permanente,
- garantir la compétitivité globale des offres sur les salaires et avantages sociaux,
- mettre en œuvre les enquêtes salariales,
- analyser les résultats,
- recommander les mesures correctives et/ou proposer de nouveaux packages,
- préparer les revues de salaires avec la hiérarchie,
- coordonner les programmes et assurer la communication auprès du management,
- classifier les fonctions.

Profil

Le profil dépend principalement de la taille de l'entreprise, du périmètre d'intervention. De formation supérieure en école de commerce ou université avec spécialisation RH, les Responsables Compensation & Benefits doivent justifier de 5 ans d'expérience minimum sur des aspects rémunération et gestion salariale (en entreprise ou au sein d'un cabinet de conseil spécialisé).

La maîtrise de l'outil informatique et notamment d'Excel et d'Access est un atout appréciable pour mener à bien cette mission. La pratique courante de l'anglais est un avantage indéniable.

Tendance

Les entreprises se soucient davantage de la politique salariale et cherchent à mieux stimuler les salariés par ce biais. Sa mission consiste à adapter au mieux la politique de rémunération pour chaque cadre en jouant sur tous les composants d'une rémunération. Cette fonction, en pleine émergence dans les groupes français, répond à la problématique de fidélisation des salariés. La politique de rémunération et avantages sociaux se doit d'être un appui pour le bon développement de la stratégie globale de l'entreprise.

Evolution

Le Responsable rémunérations et avantages sociaux peut évoluer vers d'autres fonctions de spécialiste de la fonction RH ou bien à un poste de Directeur du Développement RH.

Rémunération

Une part variable pouvant atteindre 15% peut s'ajouter selon les entreprises. Un véhicule de fonction est également possible.

Taille de l'entreprise	Industrie	Services	Services financiers et conseil	Tendance
- de 2 500 salariés	40/51/55	40/50/58	39/68/90	↑
2 500 à 10 000 salariés	50/68/86	52/66/80	60/90/95	=
+ de 10 000 salariés	69/88/100	-	100/108/120	↑

© Michael Page

8 - Responsable Paie et Administration du Personnel

Rattachement

- Directeur des Ressources Humaines ou Directeur Administratif et Financier ou Responsable Ressources Humaines.

Responsabilités

Le collaborateur a pour principale mission de prendre en charge l'ensemble de l'Administration du Personnel et de la Paie. C'est une fonction de première importance et pour laquelle une grande confidentialité est nécessaire. Il supervise une équipe de gestionnaires paie pour l'assister dans sa mission.

Il s'agit plus particulièrement :

- de rédiger les contrats de travail et les avenants éventuels,
- d'assurer l'ensemble des affiliations aux diverses caisses et déclarations de cotisations,
- de superviser la paie des salariés,
- de gérer les incidents de présence (congés payés, maladies, absences diverses, etc.),
- d'établir les soldes de tout compte,
- d'assurer la relation avec les organismes sociaux,
- de superviser l'établissement des déclarations sociales et légales (formation, apprentissage, handicapés, etc.),
- d'assurer la veille sociale,
- de s'assurer de la bonne application de la convention collective,
- de veiller au développement du contrôle de gestion social afin de permettre un pilotage quantitatif efficace et prévisionnel (réalisation de tableaux de bord sociaux, masse salariale, enquêtes, contrôle des effectifs et des postes) grâce à l'établissement de reporting de suivi du personnel,
- d'assister les opérationnels en matière de droit social et de paie.

Profil

Le profil dépend principalement de la taille de l'entreprise, du périmètre d'intervention. Cependant, un poste de Responsable paie et administration du personnel nécessite une expérience de minimum 5 ans dans ce domaine. Par ailleurs, une formation supérieure de type Bac +2 minimum est souvent requise. La maîtrise de l'anglais est quant à elle de plus en plus requise.

Tendance

La tendance est à l'accroissement de leurs responsabilités et on peut penser que le phénomène n'en est qu'à ses débuts. Les Responsables Administration du Personnel et Paie coopèrent davantage et de manière plus qualitative avec les opérationnels. L'ouverture de la fonction renforce les possibilités d'évolution vers une Direction des Ressources Humaines.

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

Evolution

Un Responsable Paie et Administration du personnel peut évoluer vers des fonctions de RRH si la fonction généraliste l'intéresse. Il peut également s'appuyer sur des compétences opérationnelles pour devenir le bras droit du DRH sur tous les nouveaux enjeux opérationnels de la fonction RH nécessaires au pilotage de la fonction (SIRH, contrôle de Gestion Sociale, Marketing Externe, Compensation & Benefits).

Rémunération

La rémunération d'un Responsable Paie et Administration du Personnel dépend de l'effectif géré, de son périmètre d'intervention, ainsi que du chiffre d'affaires réalisé par sa société. Les montants indiqués ci-dessous représentent un salaire brut fixe.

Taille de l'entreprise	Industrie	Services	Services financiers et conseil	Tendance
- de 1 000 salariés	36/40/57	30/40/50	38/42/55	=
1 000 à 5 000 salariés	45/50/65	40/50/70	45/52/73	=
+ de 5 000 salariés	60/75/90	55/70/90	60/80/110	↑

© Michael Page

9- Responsable des Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH)*

Rattachement

Suivant les organisations et la taille de l'entreprise :

- Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'Information
- Directeur des Ressources Humaines
- Directeur de la Paie, de l'Administration du Personnel et du SIRH

Responsabilités

Interlocuteur privilégié de la Direction des Ressources Humaines, le Responsable SIRH se doit de maîtriser l'ensemble des spécificités du métier des Ressources Humaines. Il assure la mise en place et le suivi de l'ensemble des systèmes d'information RH, et est en contact avec les opérationnels pour développer un outil informatique fiable, facile d'utilisation et au plus proche des besoins des collaborateurs.

En conséquence, il a pour principales responsabilités :

Sous un angle fonctionnel RH :

- être le référent fonctionnel pour la société de l'ensemble des Systèmes d'information RH,
- assurer l'évolution de l'ensemble des projets informatiques qui lui sont confiés en cohérence avec les autres fonctions RH de l'entreprise : Directeur Paie, Responsable Formation et/ou développement RH),
- prendre en charge la formation et le support aux utilisateurs par le biais de ses équipes.

Sous un angle Systèmes :

- participer au choix de progiciels ou, si nécessaire, à la construction d'applicatifs internes (ou systèmes propriétaires), en apportant un point de vue métier pertinent,
- mettre en œuvre et suivre des projets en définissant clairement les priorités et les objectifs, en établissant les budgets et en planifiant les besoins en ressources ainsi que les délais,
- gérer les développements spécifiques ou le déploiement des applications ainsi que la maintenance corrective et/ou évolutive du domaine existant,
- coordonner les intervenants internes et externes professionnels sur les projets en lien avec les Systèmes d'Information RH : Chefs de projet, Ingénieurs d'Etudes et de Développements, Business Analysts, etc.

Profil

Il est diplômé d'une Ecole d'Ingénieurs (ou d'un équivalent universitaire), ou d'une formation RH/Gestion avec au moins 5 ans d'expérience. Le Responsable SIRH cible possède une triple compétence en gestion de la Paie, Gestion des Ressources Humaines et bien entendu des Systèmes d'Information. En fonction des orientations de l'entreprise, les affinités et compétences seront plutôt axées sur le SI ou la GRH.

Le candidat dispose d'une solide expérience des projets applicatifs lui ayant permis de développer une forte expertise métier ainsi que la maîtrise de projets complets (gestion de toutes les phases de leur cycle de vie et de mise en œuvre d'un système).

Il peut aussi s'agir d'un ancien opérationnel de la Paie ayant accompagné le déploiement du nouveau SIRH (key user) dans son entreprise.

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

Tendance

Le poste de Responsable SIRH existe traditionnellement dans les DSIs/DRH de grands Groupes où la complexité des systèmes d'information requiert une équipe dédiée à la fonction Ressources Humaines. Les nouveaux systèmes de Paie/SIRH nécessitent aujourd'hui de recruter de vrais professionnels des SI. Cette fonction joue le rôle d'un facilitateur entre une fonction RH trop souvent hermétique aux enjeux des SI et une DSi qui peine à vulgariser les outils.

Sur un marché où la tendance des entreprises est à la mise en place de centres de services partagés (CSP), on constate une pénurie réelle sur le marché de profils issus de la filière métiers RH et capable de prendre en charge les enjeux devenus complexes des SIRH.

Les environnements métiers consommateurs de la fonction sont les secteurs de type Banque, Assurance, Industrie ainsi que les structures déployant des ERP.

Evolution

Il peut évoluer vers un poste de RRH ou devenir manager au sein d'un cabinet de conseil en système d'information.

Rémunération

La rémunération d'un Responsable des SIRH dépend de l'effectif géré, de son périmètre d'intervention, ainsi que du chiffre d'affaires réalisé par sa société. Les montants indiqués ci-dessous représentent un salaire brut fixe. Une part variable de 10% à 20% peut s'y ajouter.

Taille de l'entreprise	Industrie	Services	Services financiers et conseil	Tendance
- de 500 salariés	-	35/42/50	40/48/60	↑
500 à 2 500 salariés	45/50/65	45/60/70	45/52/80	↑
+ de 2 500 salariés	50/55/80	50/65/110	55/70/115	↑

© Michael Page

*Pour plus d'informations sur la fonction SIRH, consulter l'étude de fonctions et de rémunérations des professionnels du SIRH.

10-Contrôleur de Gestion Sociale

Rattachement

- Selon la taille de la structure, Responsable RH ou DRH et même, dans certains cas Responsable Paie / SIRH.

Responsabilités

Fonction émergente au sein des structures de taille significative au sein desquelles la masse salariale représente une part significative de l'ensemble des charges, le contrôle de gestion sociale s'attache à réconcilier les contraintes financières et les modes de prévision et de gestion RH au sein de l'entreprise. Il diffère en cela du contrôle de gestion classique, son rôle consistant à intégrer les contraintes juridiques et sociales dans les réflexions économiques tout en apportant un éclairage sur le risque social.

Parmi les différentes missions dévolues au Contrôle de gestion sociale, on retiendra notamment :

L'analyse et l'optimisation des coûts des Ressources Humaines

- identifier et analyser l'ensemble des composantes de la rémunération totale,
- développer une politique de rémunération conforme à la stratégie de l'entreprise (en l'absence d'une fonction Compensation & Benefits),
- mettre en œuvre des indicateurs RH,
- mesurer la performance et les coûts des processus de la fonction RH.

La conduite de projets spécifiques

- piloter des effectifs, réconcilier des données financières et RH,
- lutter contre l'absentéisme,
- mesurer la fidélisation et l'attractivité,
- simuler les évolutions de la masse salariale en fonction de données endogènes et exogènes.

Profil

Les parcours professionnels menant à la fonction de Contrôleur de gestion sociale sont variés : une formation universitaire en économie / gestion et une expérience dans une fonction du chiffre (paie, contrôle de gestion « traditionnel ») constituent souvent une entrée en matière à la fonction de Contrôleur de gestion sociale. On relève également de plus en plus fréquemment un parcours associant formation RH et expérience en tant que Chargé / Responsable d'études RH. La tendance actuelle est à la spécialisation comme en témoigne le nombre croissant de diplômés de formations universitaires RH spécialisées (Master 2 Contrôle de gestion sociale).

Tendance

Le Contrôleur de gestion sociale s'affirme dans sa fonction et gagne son indépendance au sein des organisations. Son positionnement évolue et l'amène à intervenir de plus en plus fréquemment dans le cadre d'analyses ou d'études à forte valeur ajoutée (simulations, projections...). Logiquement, il devient alors un acteur déterminant dans la construction des outils de pilotage RH et la mise en œuvre du SIRH d'entreprise.

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

Sur un plan stratégique, le Contrôleur de gestion sociale peut intervenir en appui de sa DRH et de la Direction générale de l'entreprise dans le cadre de projets de réorganisation et de restructuration souvent récurrents dans les organisations modernes.

Evolution

Premier constat, le contrôle de gestion sociale constitue le plus souvent une étape dans un parcours professionnel. Les titulaires de la fonction ont ensuite vocation à évoluer, cette évolution dépendant fréquemment de leur formation d'origine.

D'une manière générale, une expérience en contrôle de gestion « classique » ou dans le domaine des « études RH » prédispose davantage à une évolution vers une fonction technique type Compensation & Benefits. Les diplômés d'une formation RH généraliste rechercheront, quant à eux, à évoluer vers une fonction RH généraliste.

Rémunération

Taille de l'entreprise	Industrie	Services	Services financiers et conseil	Tendance
- de 500 salariés	33/34/35	-	40/42/49	=
500 à 2 500 salariés	40/42,5/53	40/45/52	48/50/55	=
+ de 2 500 salariés	45/50/55	40/46/55	60/61/62	↑

Une rémunération variable dans une fourchette de 0 à 10 peut-être associée au fixe.

11 - Responsable de la Mobilité Internationale

Rattachement

- Directeur des Ressources Humaines.

Responsabilités

Son rôle consiste à préparer et à faire évoluer la politique de mobilité internationale. Cette fonction existe depuis de nombreuses années dans les grands Groupes internationaux, elle a tendance à se développer dans les sociétés de taille moyenne à forte exposition internationale. En effet, même si l'expatriation ne concerne qu'une faible part des salariés, la mobilité permet de gérer les compétences et prépare les futurs dirigeants (dans une société exportatrice, l'expérience à l'étranger est souvent un pré-requis indispensable à une fonction de Direction).

Les principales missions dévolues à cette fonction sont les suivantes :

- bâtir un référentiel de la mobilité internationale (déterminer la façon dont doit s'organiser une mobilité et les conditions de retour) et l'animer auprès des différents pays,
- intervenir en expert sur l'ensemble des volets de la mobilité internationale (définition des packages d'expatriation ou de détachement, optimisation fiscale, adaptation des contrats de travail, respect de l'immigration et des spécificités légales et sociales, organisation et logistique des départs...),
- assurer un suivi régulier des dossiers de mobilité, mesurer la performance du service,
- être le référent de la fonction RH auprès de la population Expatriés / Impatriés,
- conseiller les Responsables des Ressources Humaines locaux et coordonner les différents intervenants impliqués dans les process de mobilité,
- intégrer les détachés en France,
- communiquer en interne la politique de mobilité internationale du Groupe, mettre en place et animer une bourse de l'emploi international.

Profil

Comme pour les autres fonctions des Ressources Humaines, les formations en sciences humaines, sont très prisées, ainsi que des formations plus généralistes du type IEP ou ESC avec spécialisation RH. Une bonne connaissance des différents métiers de l'entreprise ou du secteur d'activité étant requise, le Responsable devra justifier d'une expérience de minimum 4/5 ans dans une fonction RH.

Tendance

La fonction évolue en même temps que les besoins de l'entreprise sur ces aspects (gestion des expatriations, gestion des potentiels, gestion des retours, packages de rémunérations associés...). L'expatriation, qui hier encore était un vrai tremplin de carrière, devient une forme banale de nouveau métier (l'international fait partie intégrante d'une carrière cadre aujourd'hui). Souvent au plus près des cadres dirigeants, le poste est au cœur de toutes les problématiques de l'entreprise sur l'angle développement RH. Les entreprises savent très bien que les collaborateurs qui travaillent sur cette fonction sont des profils doués d'un talent relationnel évident. Ils sont donc tout particulièrement recherchés plutôt dans les grands Groupes.

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

Evolution

Le Responsable de la mobilité internationale peut évoluer vers d'autres fonctions de spécialiste de la fonction RH ou bien vers un poste de Responsable du Développement RH et/ou Gestion des talents.

Rémunération

Taille de l'entreprise	Industrie	Services	Services financiers et conseil	Tendance	
- de 1 000 salariés	37/45/55	37/43/45	45/55/60	=	© Michael Page
+ de 1 000 salariés	50/60/80	50/55/65	50/60/90	↓	

NOTES

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

NOTES

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

NOTES

ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Ressources Humaines 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^e de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».



Pour toute information, contactez :

GUILLAUME PICAN

Directeur

E-mail : guillaumepican@michaelpage.fr

| LILLE

19-21, rue de Paris
59800 Lille
Tél. : 03 28 04 56 00
Fax : 03 20 31 86 21

| LYON

Espace Cordeliers
2, rue Président Carnot
69002 Lyon
Tél. : 04 78 92 30 30
Fax : 04 78 38 14 62

| MARSEILLE

10, place de la Joliette
13002 Marseille
Tél. : 04 86 94 77 20
Fax : 04 91 31 68 58

| NANTES

4 bis, rue du Général Leclerc
44000 Nantes
Tél. : 02 51 17 37 10
Fax : 02 40 12 08 33

| NICE/MONACO

Regus Nice Arenas
455 Promenade des Anglais
Porte de l'Arenas Hall C
6th floor
06299 Nice Cedex 3
Tel. : 04 93 18 73 18
Fax : 04 93 83 35 51

| STRASBOURG

5, rue du Dôme
67000 Strasbourg
Tél. : 03 90 22 70 10
Fax : 03 88 23 21 61

| TOULOUSE

61, boulevard Lazare Carnot
31000 Toulouse
Tél. : 05 34 25 56 20
Fax : 05 34 25 56 21

Michael Page

RESSOURCES HUMAINES

159, avenue Achille Peretti
92200 Neuilly-sur-Seine
Accueil entreprises : 01 41 92 72 72
Web : www.michaelpage.fr