



Le Cercle SIRH
Bonnes pratiques et innovation



**La fonction SIRH en entreprise :
Quelles rémunérations pour quels postes ?**

Cette étude par questionnaire a été menée par le **Cercle SIRH**, en novembre 2017.

150 personnes ont répondu à cette étude comprenant 35 questions regroupées et présentées selon les thèmes suivants :

- Entreprises
- Postes
- Activités
- Evolutions de carrière
- Rémunérations
- Les répondants



Le comité de pilotage

3



GETLINK
Françoise BRAGARD
Group HRIS Manager



SAINT-GOBAIN
Alban BUREAU
Directeur Rémunération
et des projets RH
Groupe



**BOUYGUES
CONSTRUCTION**
Grégory FOULON
Directeur SIRH adjoint



AEROPORTS DE PARIS
Claire GERMAIN
Responsable de la
refonte du SIRH



DANAE
Annabelle GIRAULT
Consultante associée



VINCI
Cécile KAVAKDJIAN
Directrice Transformation
Digitale RH



PERNOD RICARD
Gabrielle MALAHIEUDE
Responsable SIRH
Groupe



RTM
Sylvie OLLE
Responsable SIRH et
Rémunération



DINSIC
Claire OROSCO
Adjointe au directeur
du programme DP-SIRH



DANAE
Gérard PIETREMENT
Consultant associé

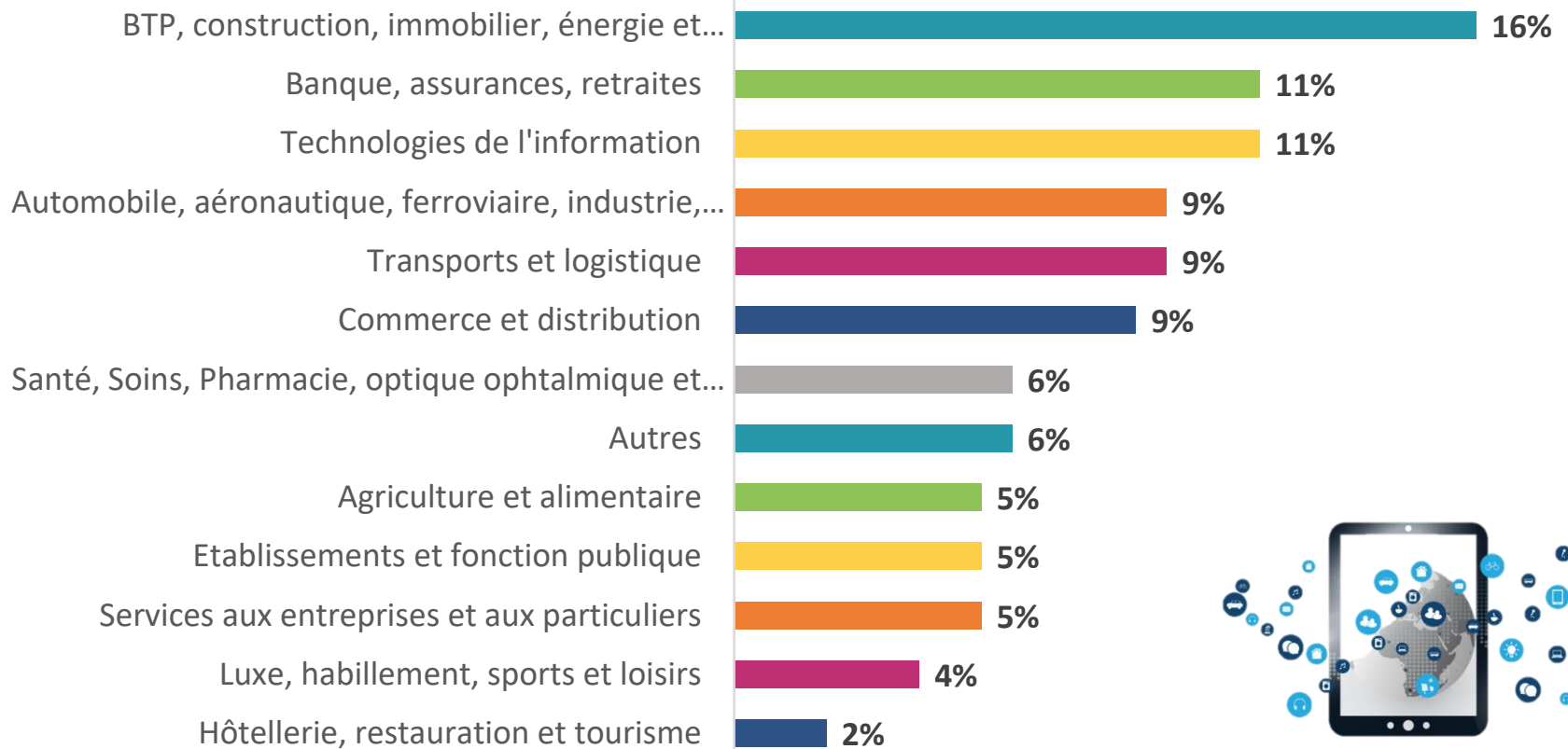


Partie 1

Entreprises

Secteurs d'activités

5



Effectifs des entreprises des participants

6



Effectif médian **3 950**

Effectif moyen **16 023**

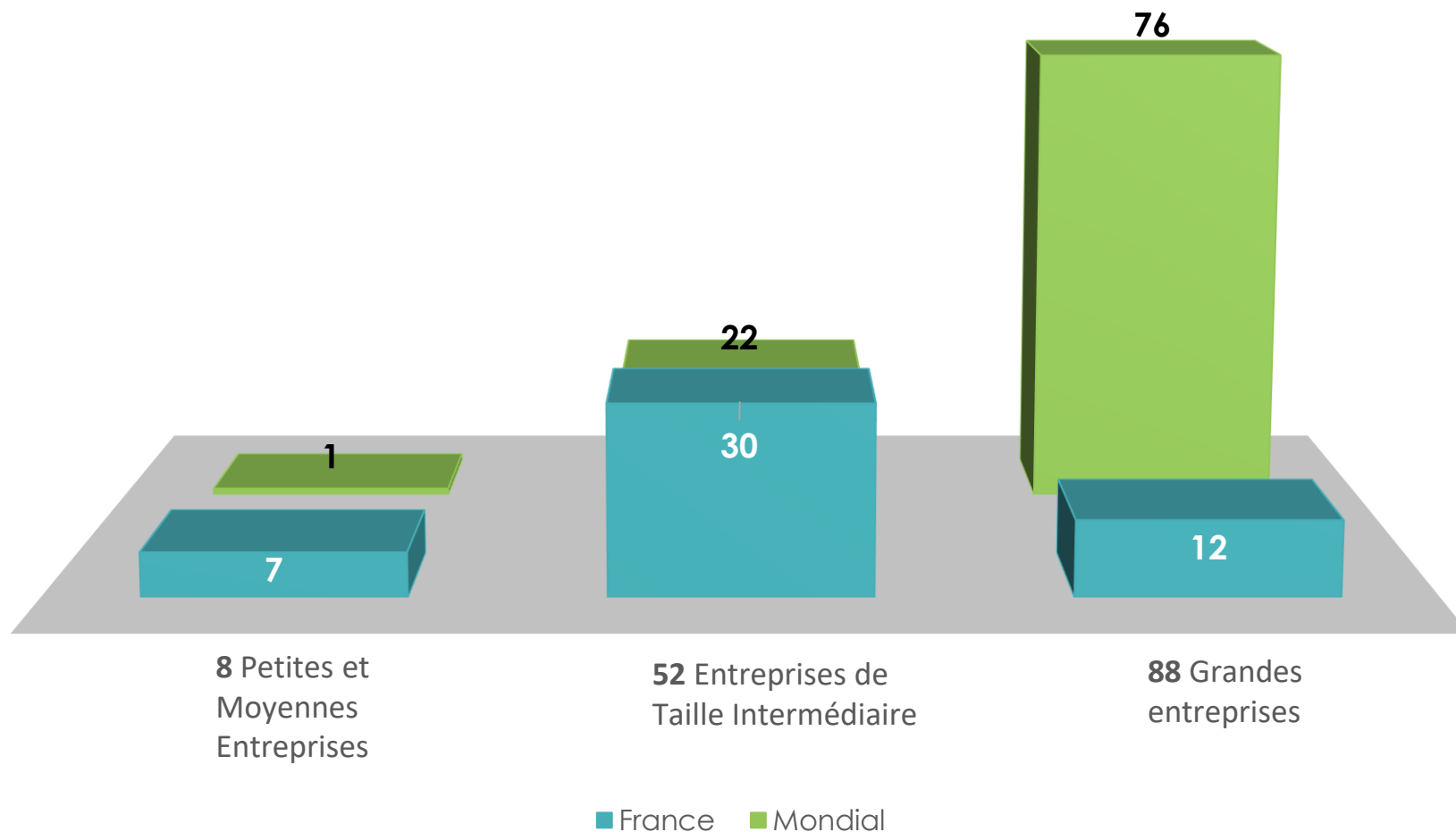


Effectif médian **37 000**

Effectif moyen **68 779**

Répartition des entreprises des participants

7



Note graphique :

Sur 150 répondants, dont 2 réponses non renseignées

Les entreprises ayant un effectif France et un effectif Mondial sont comptées comme entreprises Mondiales

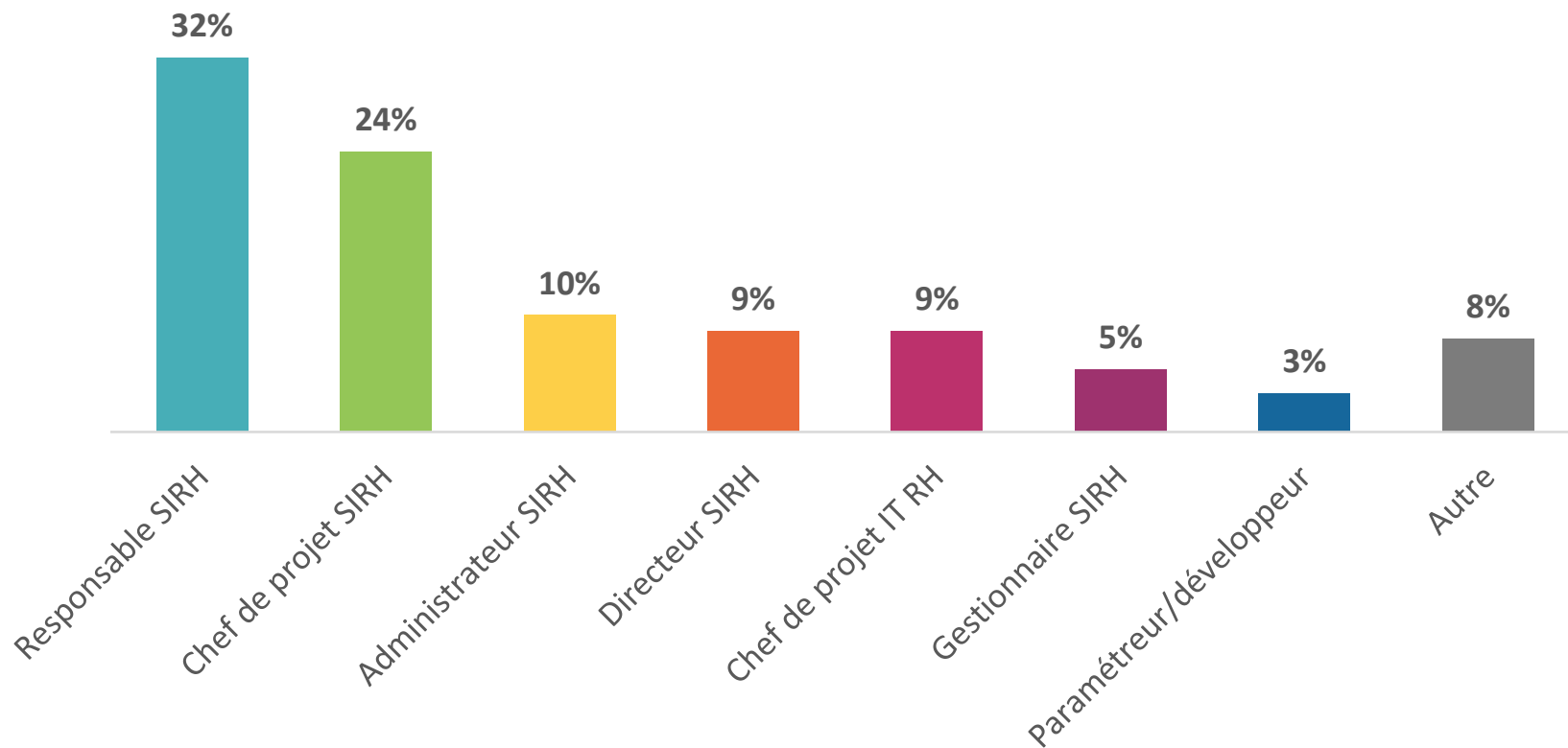


Partie 2

Postes

Catégories de poste

10



« Le métier se concentre principalement sur trois grandes catégories de poste :

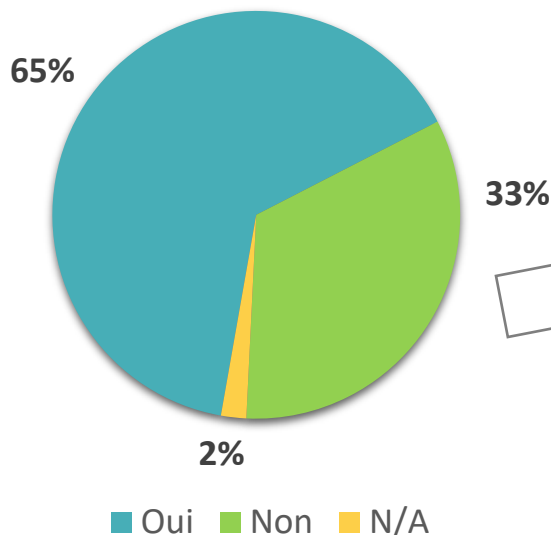
- Responsable SIRH (32%)
- Chef de projet SIRH (24%)
- Administrateur/Gestionnaire SIRH (15%)

ce qui correspond aux postes ouverts sur les principaux sites d'emploi. » **Sylvie OLLE**

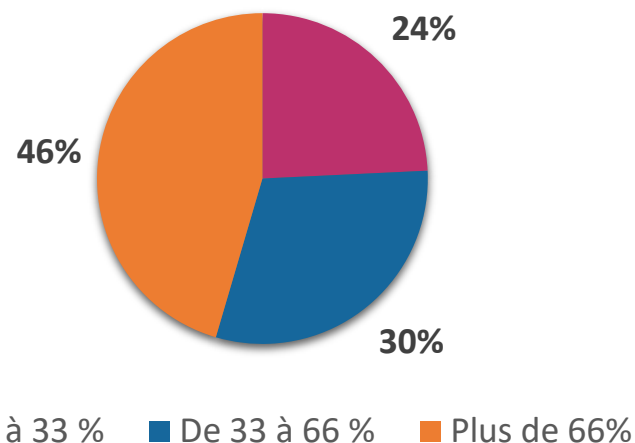
Répartition des participants dont la fonction est exclusivement / partiellement SIRH

11

Votre activité est-elle exclusivement SIRH ?



Non, part en % d'activité SIRH dans le poste



Les fonctions qui partagent leurs activités principales avec le SIRH, sont les fonctions suivantes :

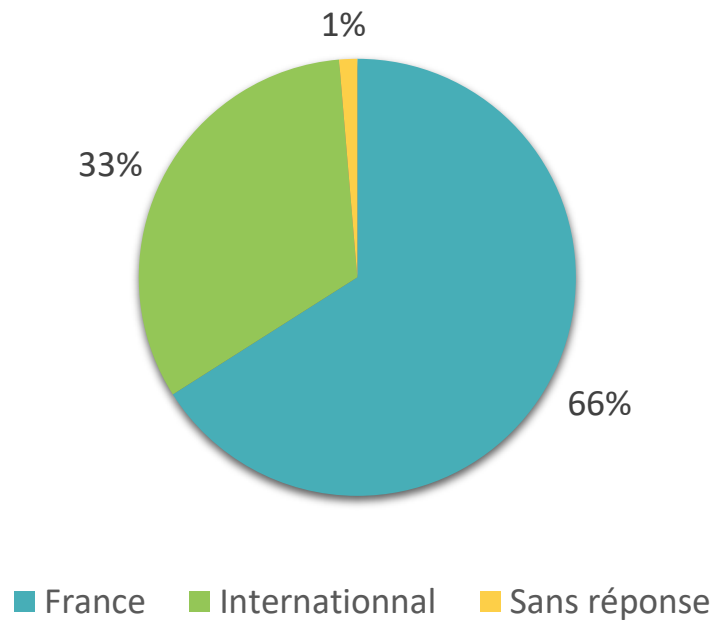
- Compensation & Benefits **20%**
- Administration du personnel/Paie **18%**
- Contrôle de Gestion Sociale **15%**
- Reporting RH **13%**

« Il y a de nombreuses compétences communes entre leurs activités principales et le SIRH. Cela s'explique par le fait que le SIRH permet de recueillir des données spécifiques sur les salariés, et permet d'ouvrir les « anciennes pratiques » vers de nouveaux outils d'analyses. Le SIRH est donc en train de gagner du terrain sur les activités d'origines des répondants non spécialisés en SIRH pur. » **Sylvie OLLE**

Périmètre géographique d'intervention des participants

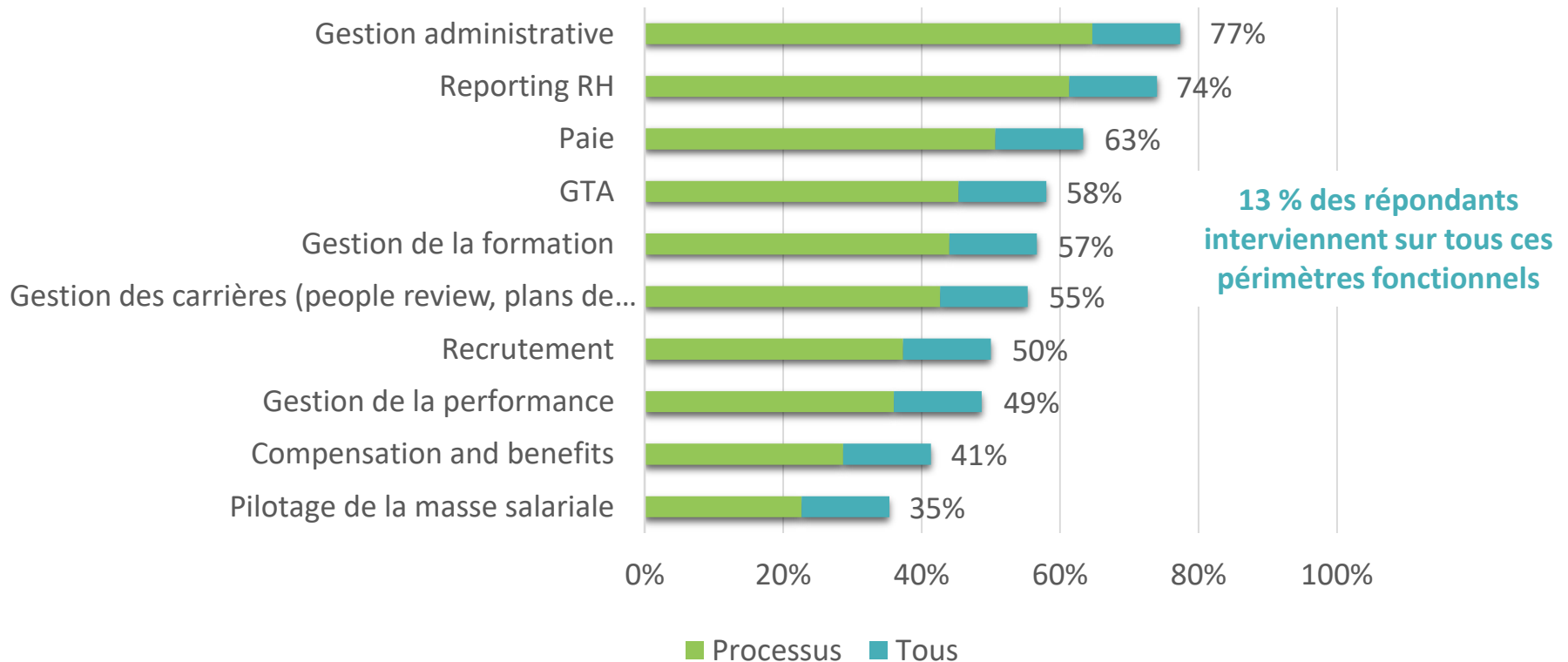
12

Les **2/3 des répondants** de cette enquête interviennent essentiellement sur un périmètre **français**.



Périmètre fonctionnel d'intervention des participants

13



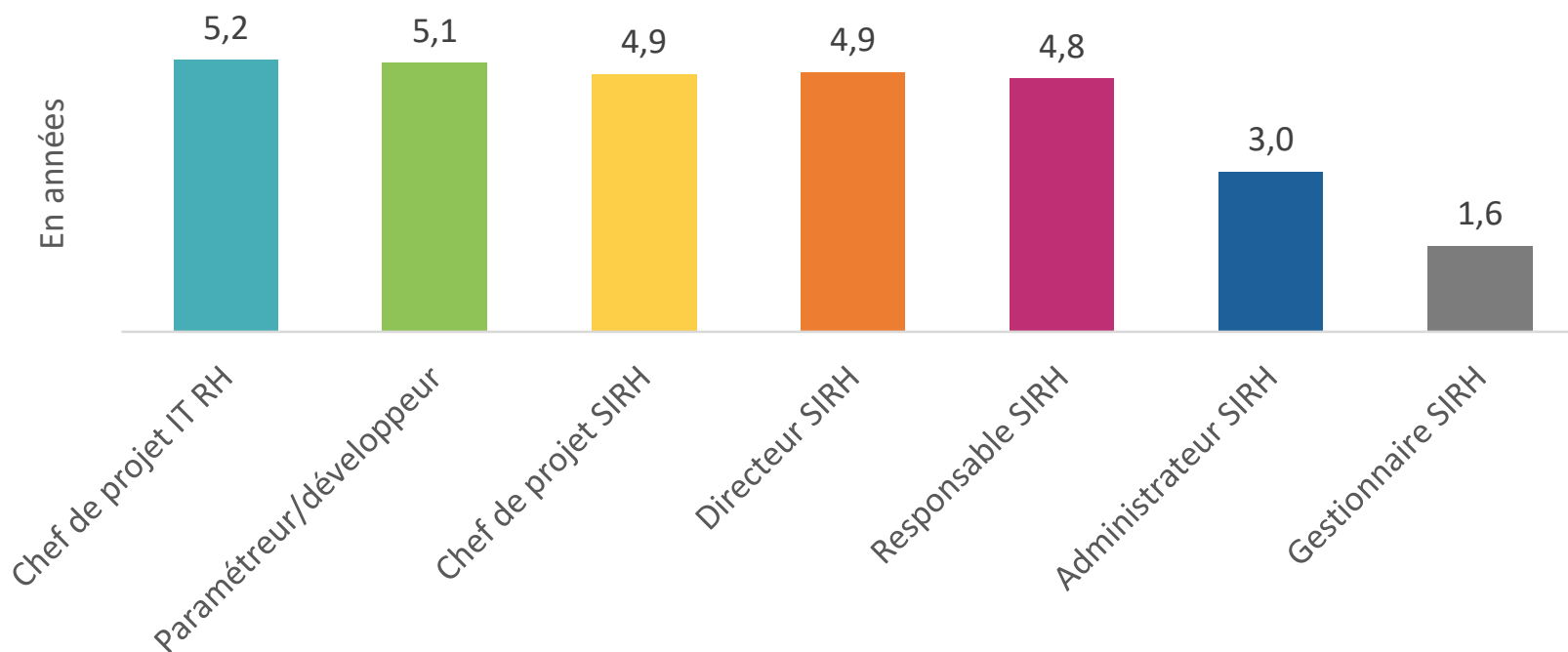
« Sans surprise, c'est le cœur de métier historique RH (GA/Paie) avec le reporting RH qui occupe le podium des périmètres d'activité des professionnels du SIRH.

Désormais, il n'y a plus aucun domaine RH qui n'échappe aux outils du SIRH, tous les domaines RH faisant partie du portefeuille de responsabilité du SIRH. » **Sylvie OLLE**

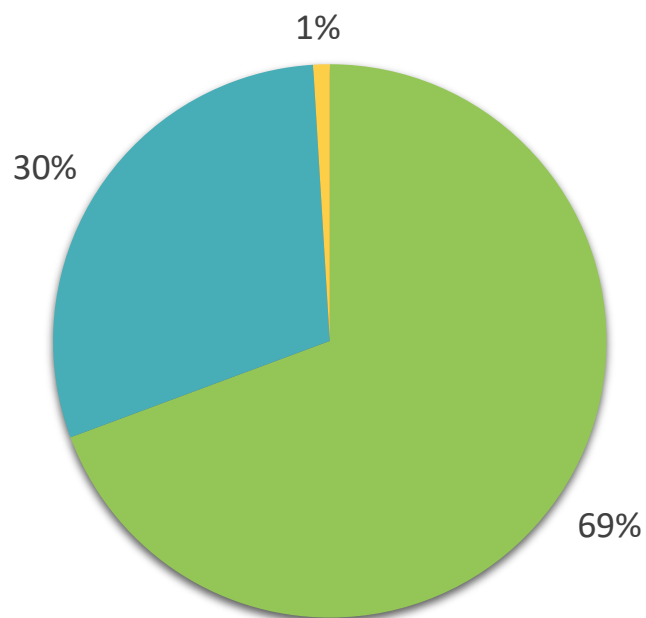
Ancienneté dans le poste

14

L'ancienneté moyenne dans le poste, tout poste confondu est de **4,6 ans**.



« L'ancienneté dans le poste de gestionnaire est relativement faible par rapport aux autres postes (1,6 ans). C'est effectivement la porte d'entrée première pour les jeunes diplômés dans la filière SIRH, qui évoluent ensuite vers les autres postes à responsabilités plus hautes. » **Sylvie OLLE**



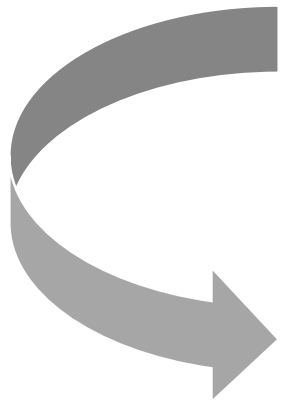
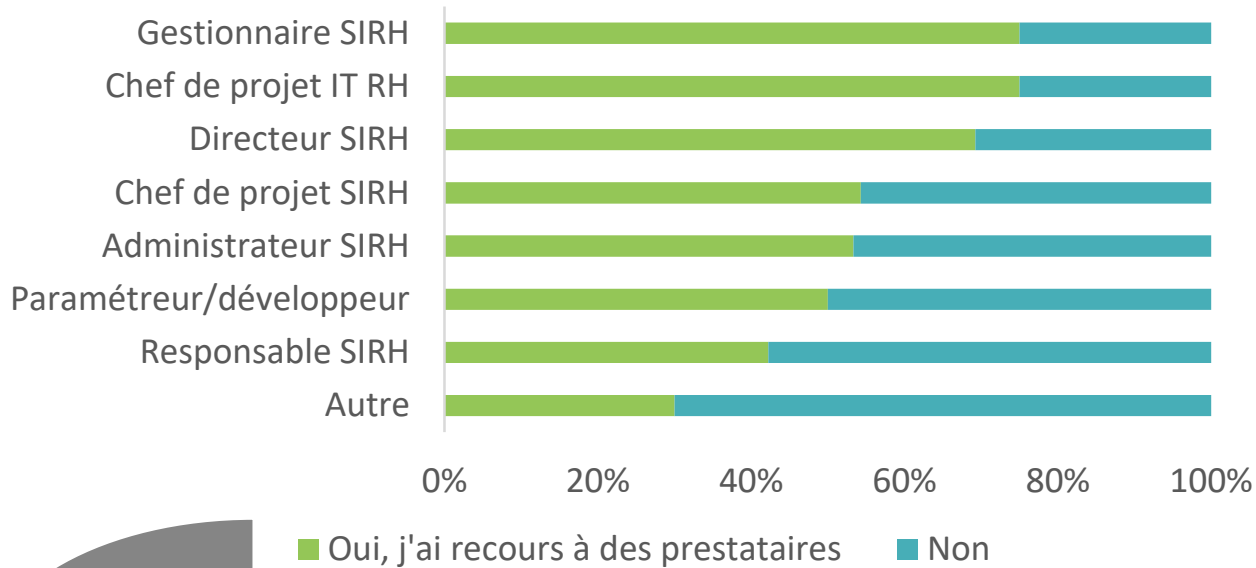
■ Île-de-France ■ Autres régions ■ International



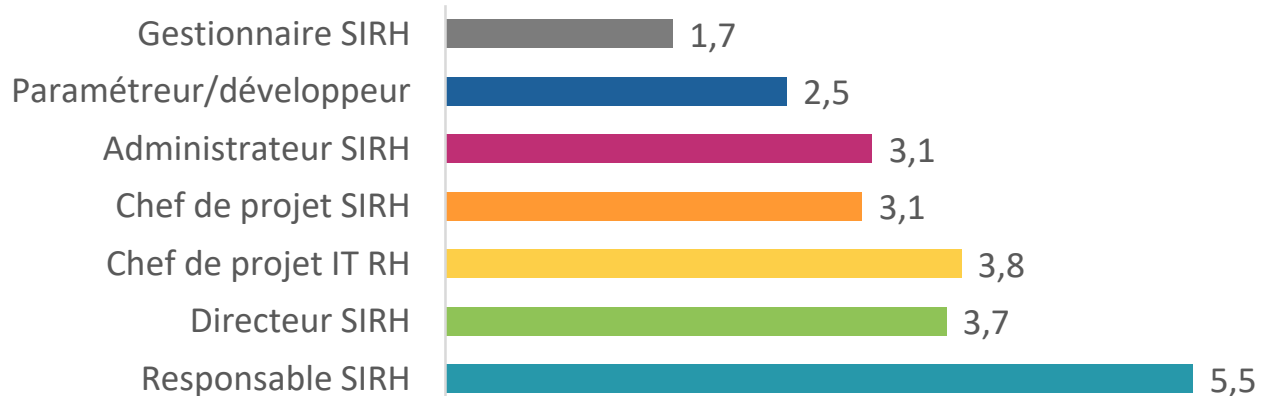
« Sachant qu'il faut au minimum 1000 salariés pour trouver la fonction SIRH représentée au sein d'une entreprise, rien d'étonnant à ce que l'enquête confirme que près de 70% des professionnels SIRH soient basés en Ile de France car c'est la région qui concentre la plupart des sièges sociaux et des Grandes Entreprises. » **Sylvie OLLE**

Répondants ayant recours à des prestataires

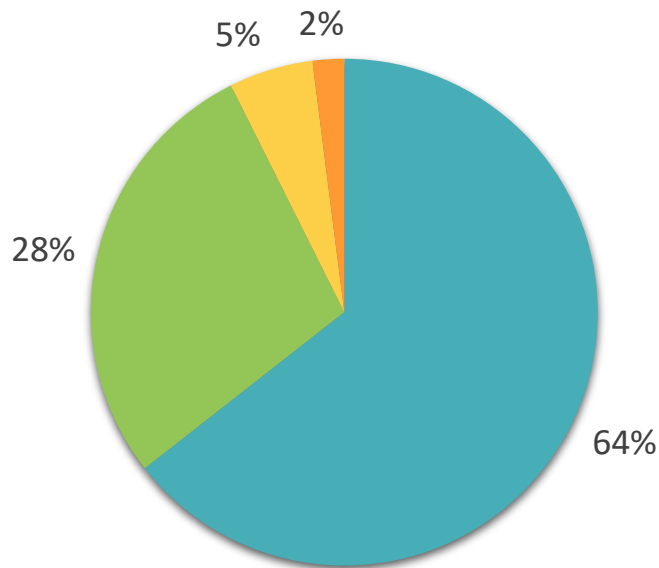
16



Nombre de prestataires par poste



Près des **2/3 des répondants** sont rattachés à la **Direction des Ressources Humaines**. Les **1/3 des répondants** restants sont rattachés à la **DSI** et seulement **2%** à la **Direction Générale**.



■ DRH ■ DSI ■ Autre ■ Direction Générale



« Si on analyse ce rattachement sur les 3 catégories principales l'écart entre les 2 directions est plus resserré. En effet, 80% des Responsables SIRH, 70% des Chefs de projet SIRH et 90% des Gestionnaires/Administrateurs sont rattachés à la DRH. » Sylvie OLLE



Partie 3

Activités

Synthèse des activités principales par poste

19

Activités	Chef de projet SIRH	Administrateur SIRH	Responsable SIRH	Directeur SIRH	Paramétreur / Développeur	Chef de projet IT RH	Gestionnaire SIRH
Maintenance et administration de SIRH, paramétrage	☆☆☆	☆☆☆	☆☆		☆☆☆	☆☆	☆☆☆
Tests et recette	☆☆☆	☆☆☆	☆☆	☆	☆☆☆	☆	☆☆
Conduite de projets	☆☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆	☆☆☆	
Recueil, analyse, formalisation des besoins et des processus RH	☆☆☆	☆☆☆	☆☆	☆☆			☆☆
Mise en oeuvre des évolutions	☆☆	☆☆	☆☆		☆☆☆	☆☆	
Assistance /support aux utilisateurs	☆☆	☆☆☆	☆☆			☆	☆☆☆
Conduite du changement	☆☆	☆☆	☆	☆☆☆			
Gestion des interfaces	☆	☆	☆		☆	☆☆	
Encadrement, management d'équipe	☆		☆☆	☆☆			
Urbanisation du SIRH : trajectoire SIRH				☆☆☆			
Développements informatiques					☆☆	☆☆	
Digital RH			☆	☆☆			

☆ : de 40 à 60% de réponses ☆☆☆ : de 60 à 80% de réponses ☆☆☆☆ : plus de 80% de réponses

« Le périmètre d'activité est caractéristique de chaque catégorie de poste SIRH :

Les responsables SIRH & chefs de projets SIRH répartissent leurs activités principales sur **la conduite de projet** (94% et 86%), **le recueil d'analyse, formalisation des besoins & processus RH** (79% et 83%).

La dimension management d'équipe est plus forte pour les responsables SIRH que les chefs de projet (71% vs 47%).

L'activité **urbanisation** est présente pour **54% des responsables SIRH** et quasi inexistante pour les chefs de projet.

La conduite du changement est une activité pour 69% des chefs de projets contre à peine 50% des responsables SIRH, étant moins impliqués dans l'opérationnel que les chefs de projet SIRH.

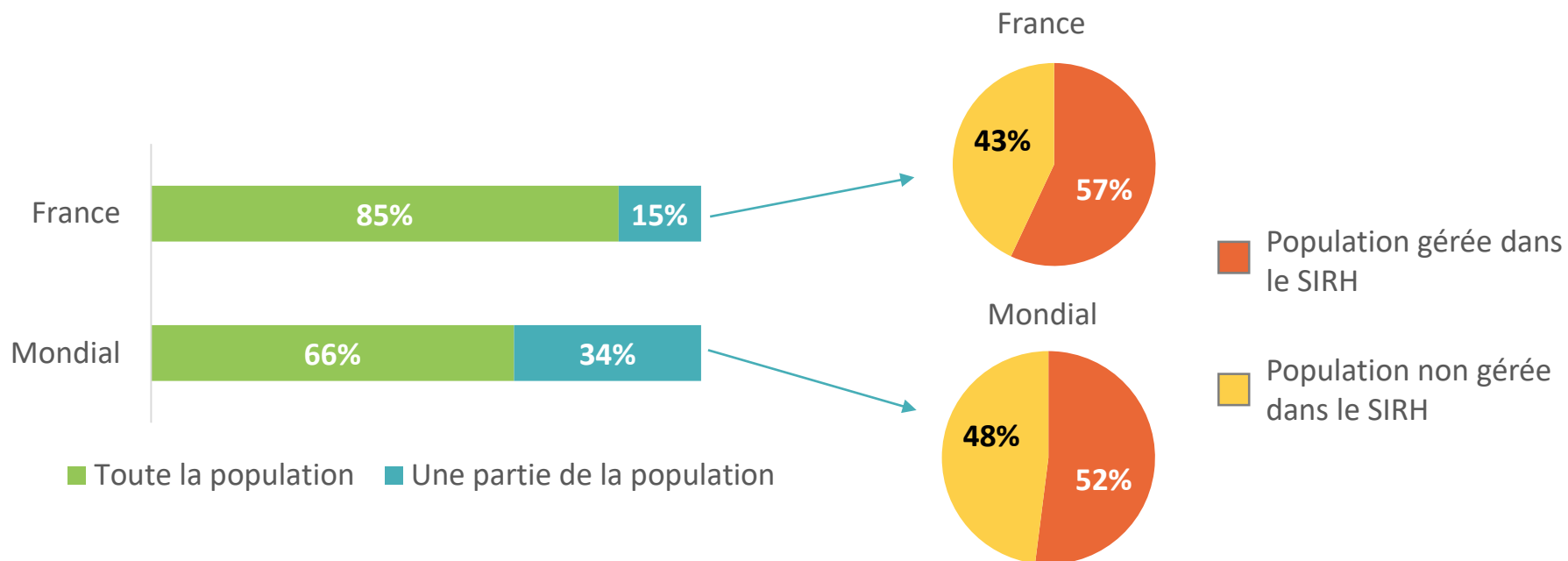
Les administrateurs/gestionnaires SIRH sont sur l'assistance utilisateurs (100%), la maintenance & administration (91%), le recueil des besoins et la recette (50%). Ils sont impliqués pour 57% d'entre eux dans la gestion de projet, ce qui leur permet par la suite de prendre le relais de la nouvelle application déployée en fin de projet. Aucun ne gère d'équipe. » **Cécile KAVAKDJIAN**



Population gérée dans le SIRH des répondants

22

Le SIRH mis en place dans les entreprises gère en majorité toute la population de l'entreprise (85% des entreprises en France et 66% en Mondial).



« Pour les entreprises qui ne gèrent qu'une partie de leur population dans le SIRH (France et Mondial confondues), plus de la moitié de leur population est tout de même incluse dans le SIRH.

Le % de population gérée dans le SIRH varie selon la taille du SIRH, et notamment son champ d'action. Par exemple, un SIRH de gestion des temps et des activités dans une entreprise industrielle peut être dédié uniquement au personnel ouvrier. Le SIRH ne couvrira donc pas toute la population de l'entreprise. A l'inverse, un SIRH de gestion des congés peut être ouvert à tous les salariés de l'entreprise. » Cécile KAVAKDJIAN

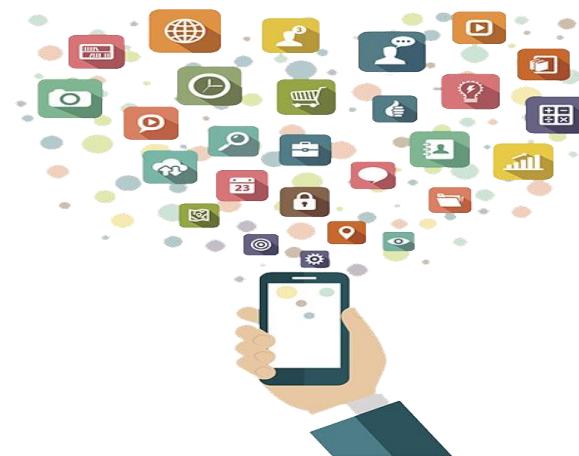
Les processus métier

62 % des répondants affirment qu'il existe une part grandissante de responsabilités sur les processus métier dans leur poste



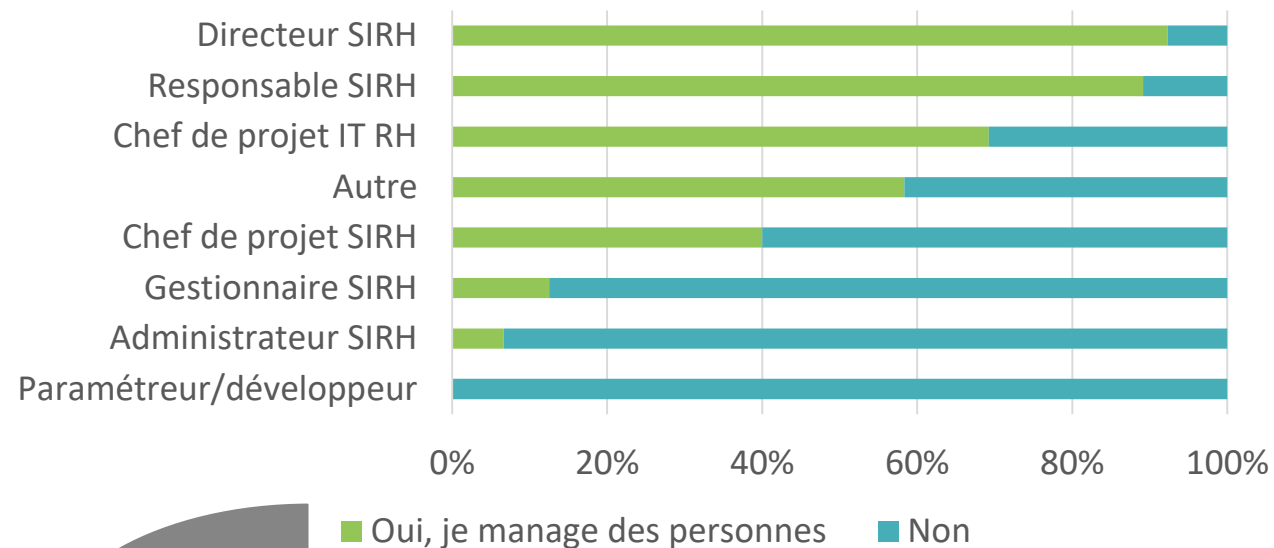
Le digital

45 % des répondants affirment qu'il existe une part grandissante de responsabilités sur le digital dans leur poste

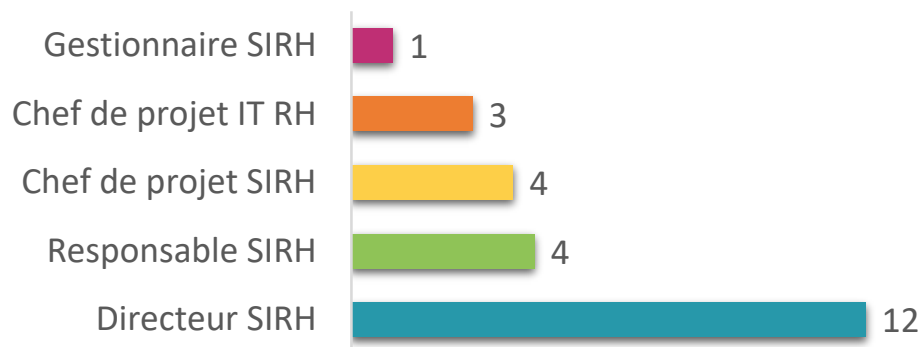


Répartition des répondants qui managent

25



Nombre de personnes
managées





Partie 4

Evolutions de carrière

Postes	De plus grandes responsabilités en SIRH	Une évolution vers le digital
Administrateur SIRH	★	
Chef de projet IT RH		
Chef de projet SIRH	★★	
Directeur SIRH		
Gestionnaire SIRH	★★★	
Paramétreur/Développeur		★
Responsable SIRH	★★	



- ★ : de 40 à 50% de réponses
- ★★ : de 50 à 60% de réponses
- ★★★ : plus de 60% de réponses

« Environ 3/4 des répondants installés dans la fonction SIRH souhaitent évoluer sur ce même segment d'activités, soit en obtenant de plus grandes responsabilités (pour 44% des réponses), soit en contribuant davantage à la digitalisation de la fonction RH (pour 15% des réponses), ou bien en exerçant la même activité mais dans une entreprise différente (11% des réponses). » **Claire OROSCO**

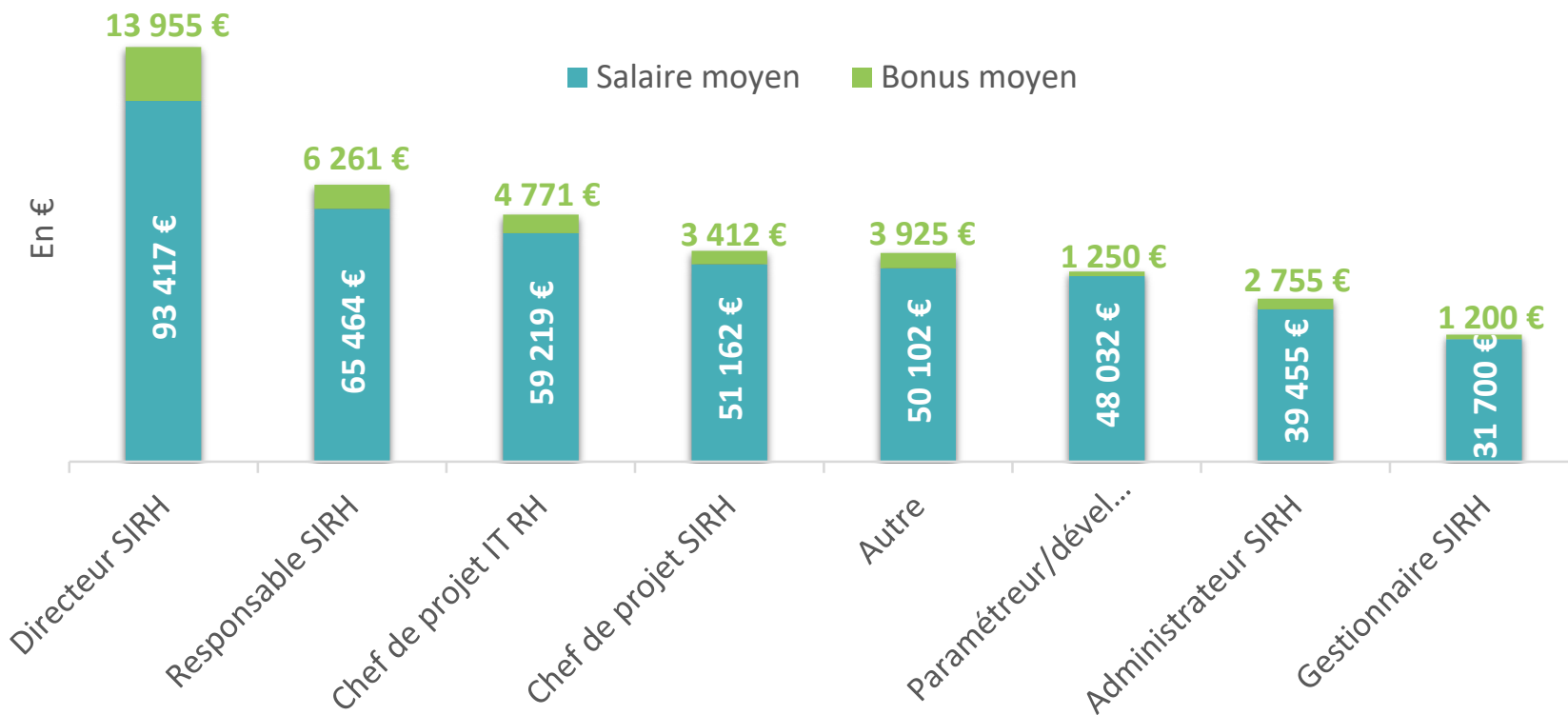


Partie 5

Rémunérations

Rémunération annuelle moyenne par poste

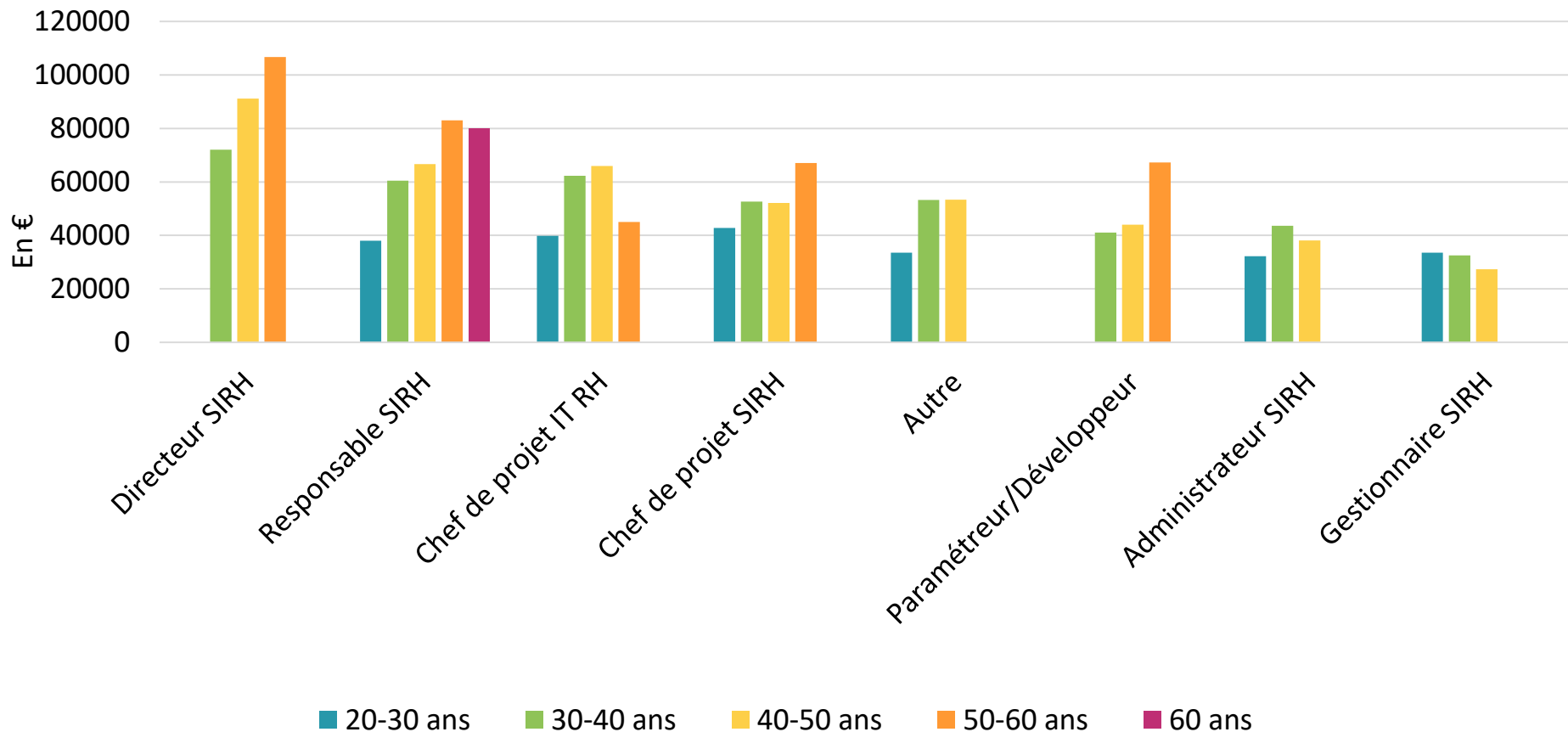
30



« Dans la fonction SIRH, la « normalité » est respectée. **Le poste ayant le plus de responsabilité est celui dont la rémunération est la plus élevée.** Ce sont les postes de **Directeur et de Responsable SIRH** qui disposent des rémunérations les plus fortes quel que soit le scope des responsabilités occupées (activités uniquement SIRH ou non). L'écart (salaire de base brut + bonus) est important et varie en fonction des postes : entre 33 KE pour un gestionnaire SIRH et 107 KE pour un Directeur SIRH par an. **Tous les postes bénéficient d'un bonus** en plus de leur salaire de base annuel. Le % de Bonus varie entre 15% et 10% pour les Directeurs et Responsables SIRH, alors qu'il se situe entre 3% et 8% pour les autres postes. » **Françoise BRAGARD**

Rémunération brute annuelle par tranche d'âge et par fonction

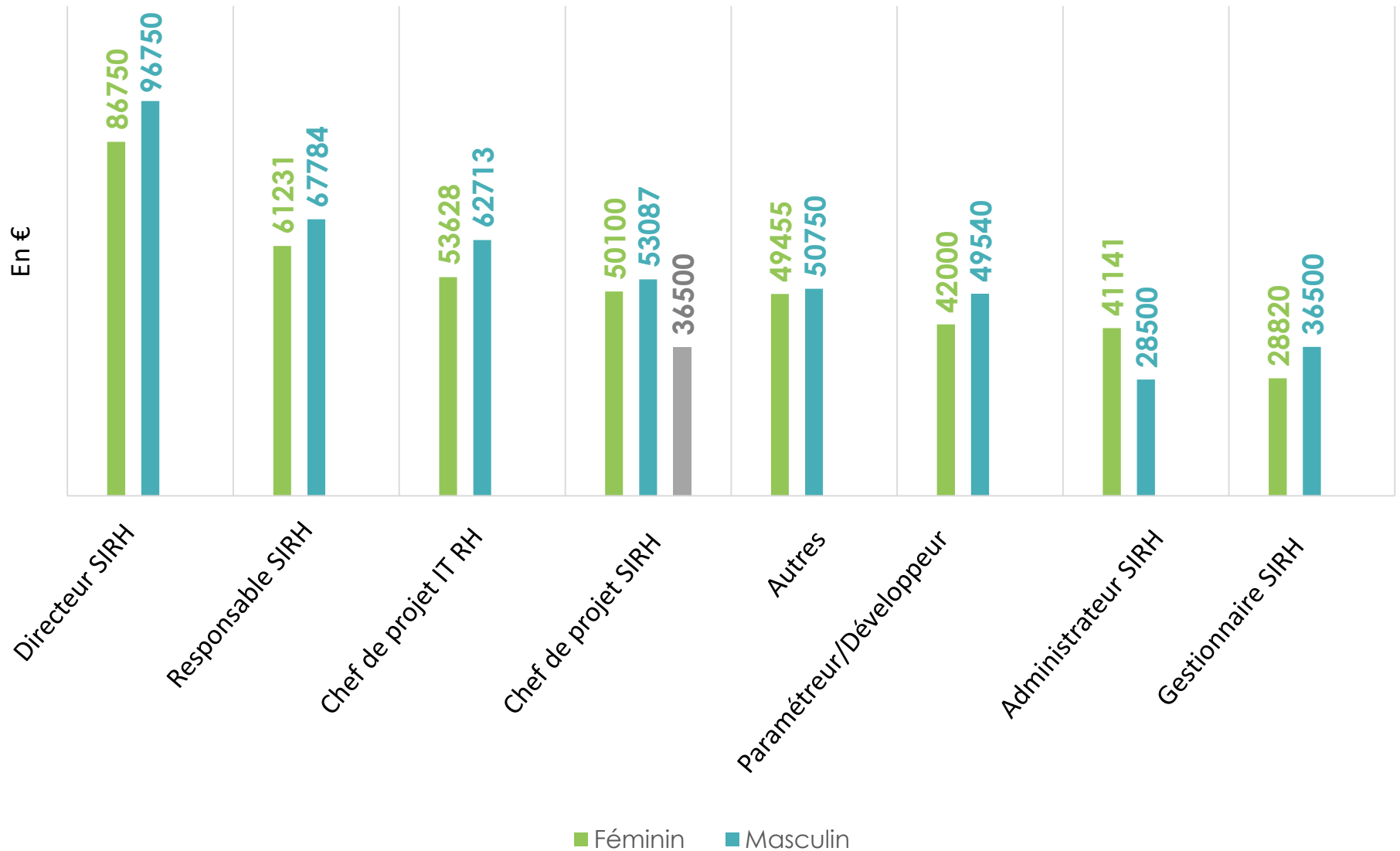
31



« *L'enquête fait apparaître une corrélation entre la rémunération et l'âge. Plus l'âge est élevé, plus la rémunération est importante. Il en est de même par rapport au management d'équipe interne, où les Directeurs et Responsables SIRH gèrent des équipes importantes qui peuvent varier de 12 à 4 personnes.* » **Françoise BRAGARD**

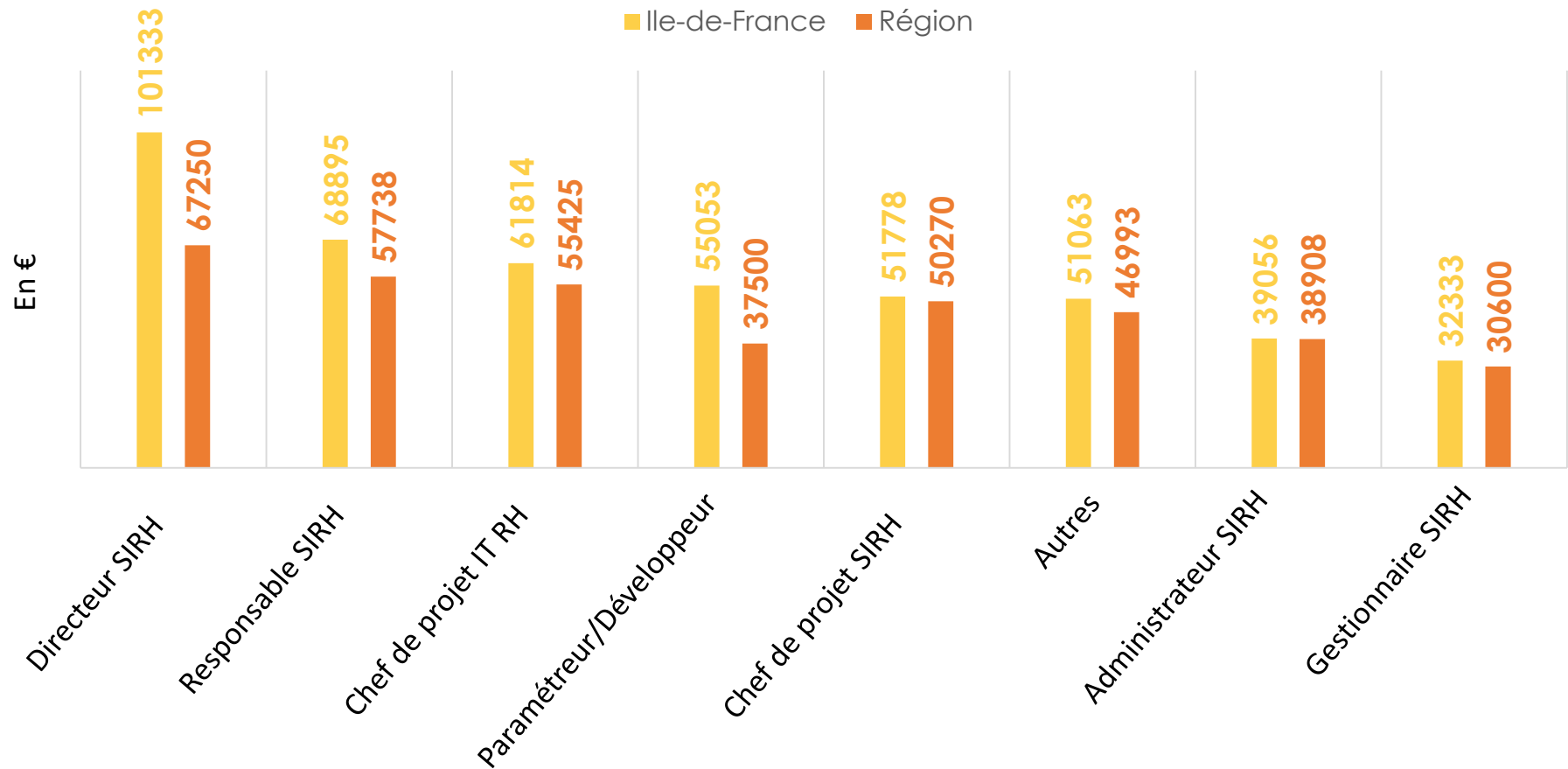
Rémunération brute annuelle par poste et par genre

32



Rémunération moyenne par poste et par région

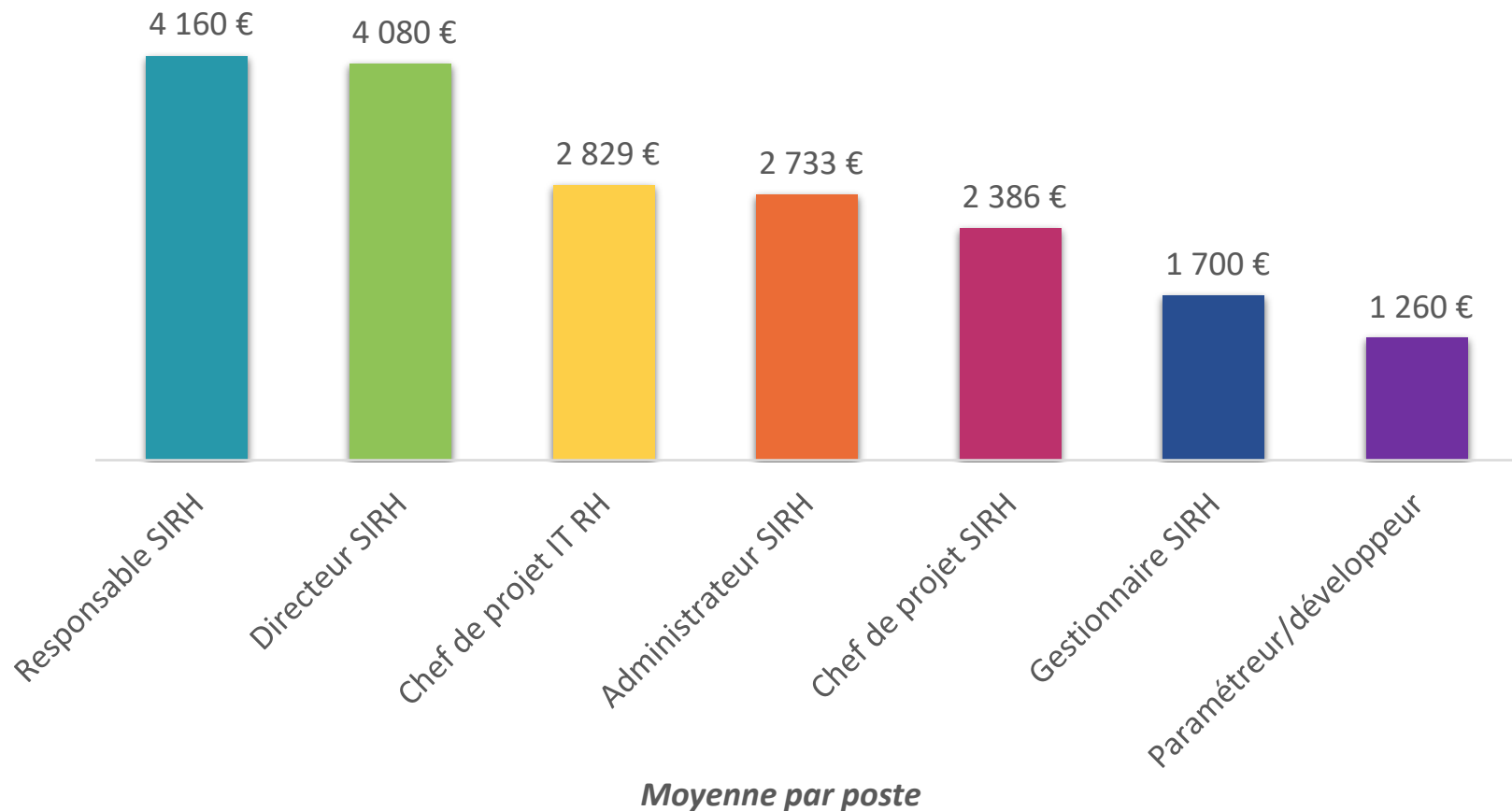
33



« Les salaires supérieurs à 80 KE se retrouvent dans des sociétés de plus de 2.600 collaborateurs et ayant le plus souvent un effectif à l'international. Les salaires les plus élevés se retrouvent en île de France. » **Françoise BRAGARD**

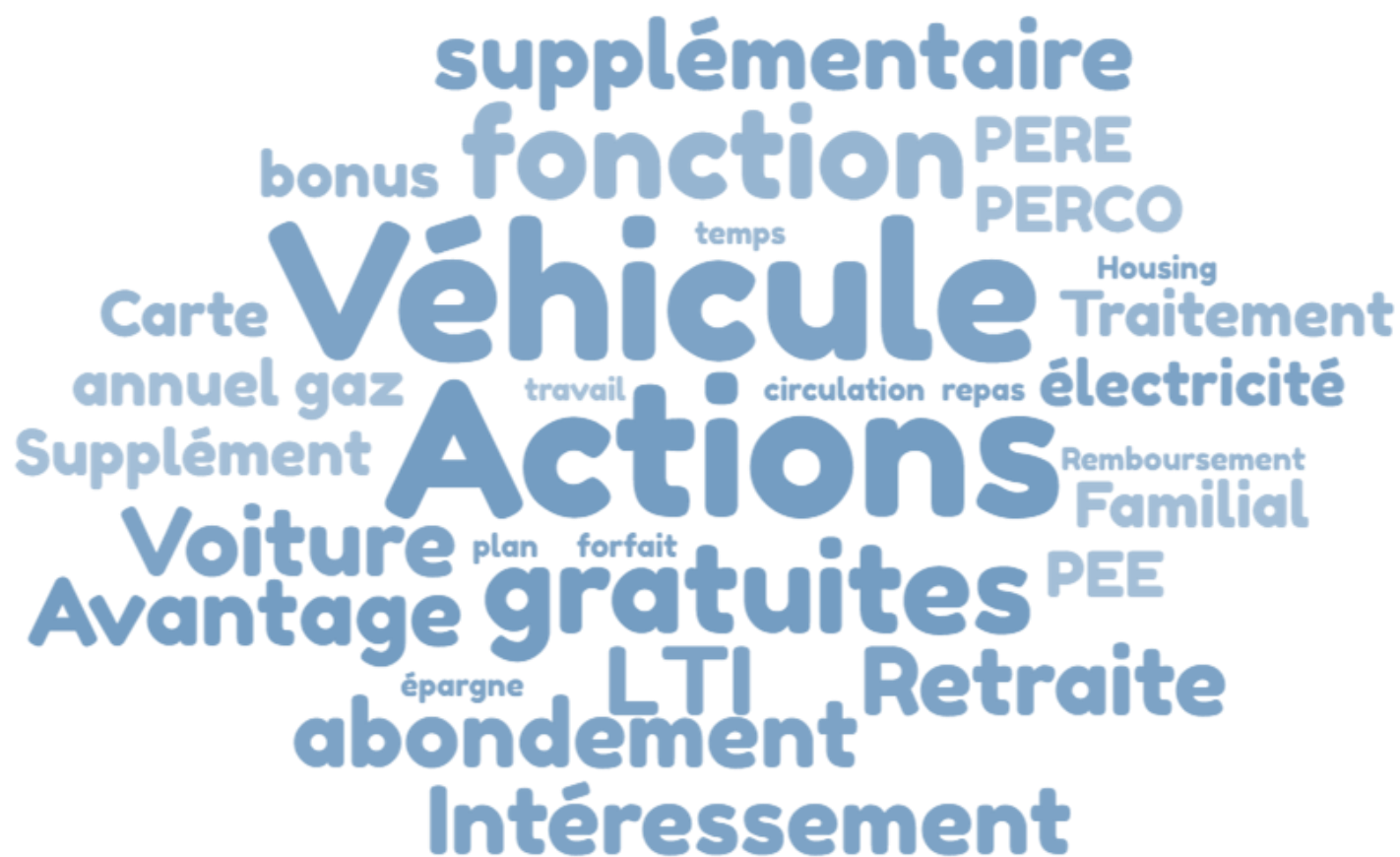
Participation et intéressement

34



« En ce qui concerne les rémunérations liées à l'intéressement et à la participation, tout le monde en bénéficie, mais celles-ci sont assez faibles car elles représentent au maximum 6% du salaire annuel total (bonus inclus). »

Françoise BRAGARD



« La voiture de fonction et les actions gratuites sont les autres types de rémunération les plus fréquemment évoqués pour les postes de Directeur et Responsable SIRH. Les autres types de rémunération sont absents pour certains postes comme celui de « Gestionnaire SIRH ». **Françoise BRAGARD**

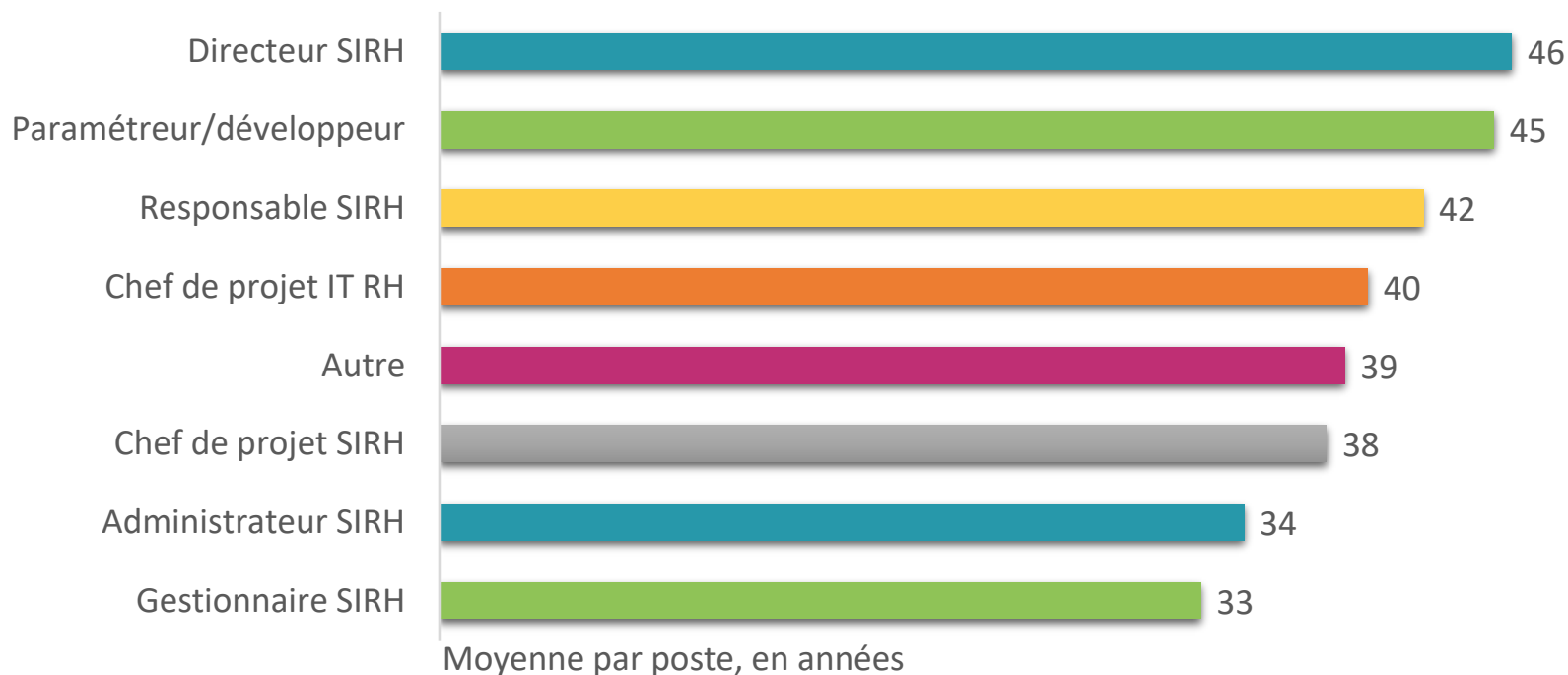


Partie 6

Les répondants

Age moyen des répondants

37



« Une corrélation ressort assez logiquement entre le niveau de poste et l'âge des répondants :

Plus l'âge est élevé, plus le niveau de poste est élevé.

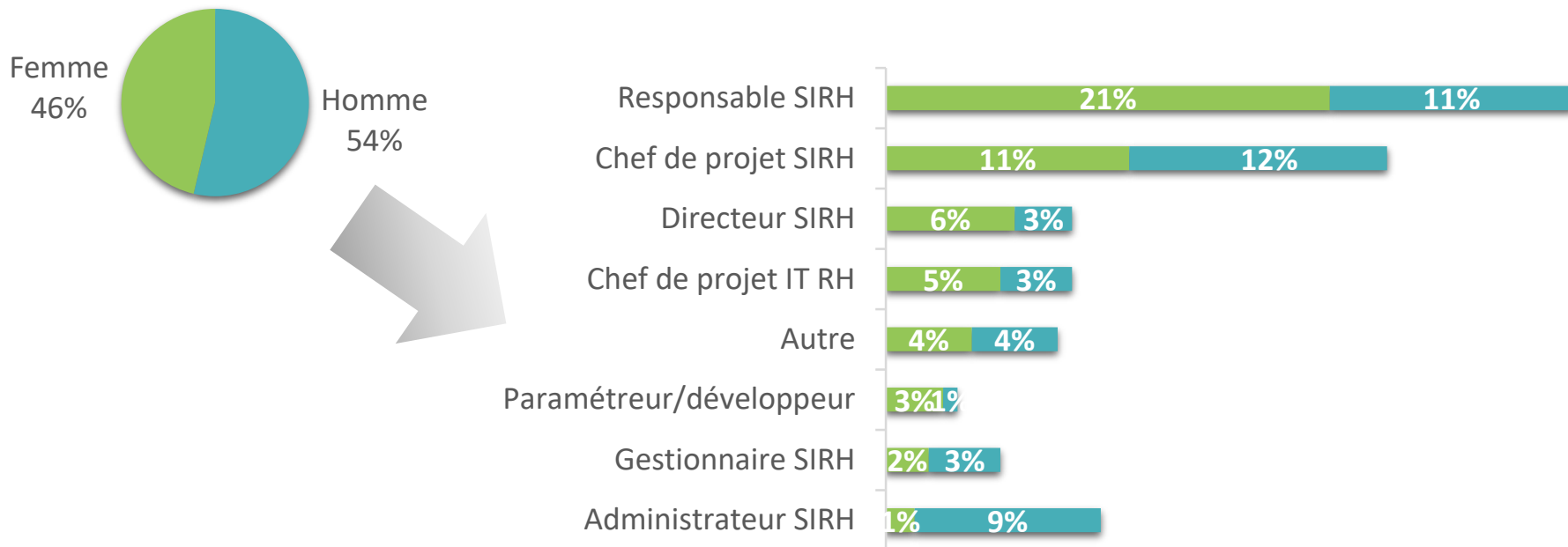
Les gestionnaires et administrateurs SIRH sont les plus jeunes de la fonction avec une moyenne d'âge de 34 ans. Ils font partis des premiers postes de la fonction SIRH. Cela reflète le choix d'évolution de carrière pour accéder à la fonction SIRH ou bien le peu de formations SIRH dispensées en études supérieures et donc peu de jeunes diplômés.

Pour les chefs de projet, la moyenne d'âge est de 39 ans.

Pour les responsables et directeurs SIRH ont une moyenne d'âge de 44 ans. » Gabrielle MALAHIEUDE

Répartition homme/femme dans la fonction SIRH

38

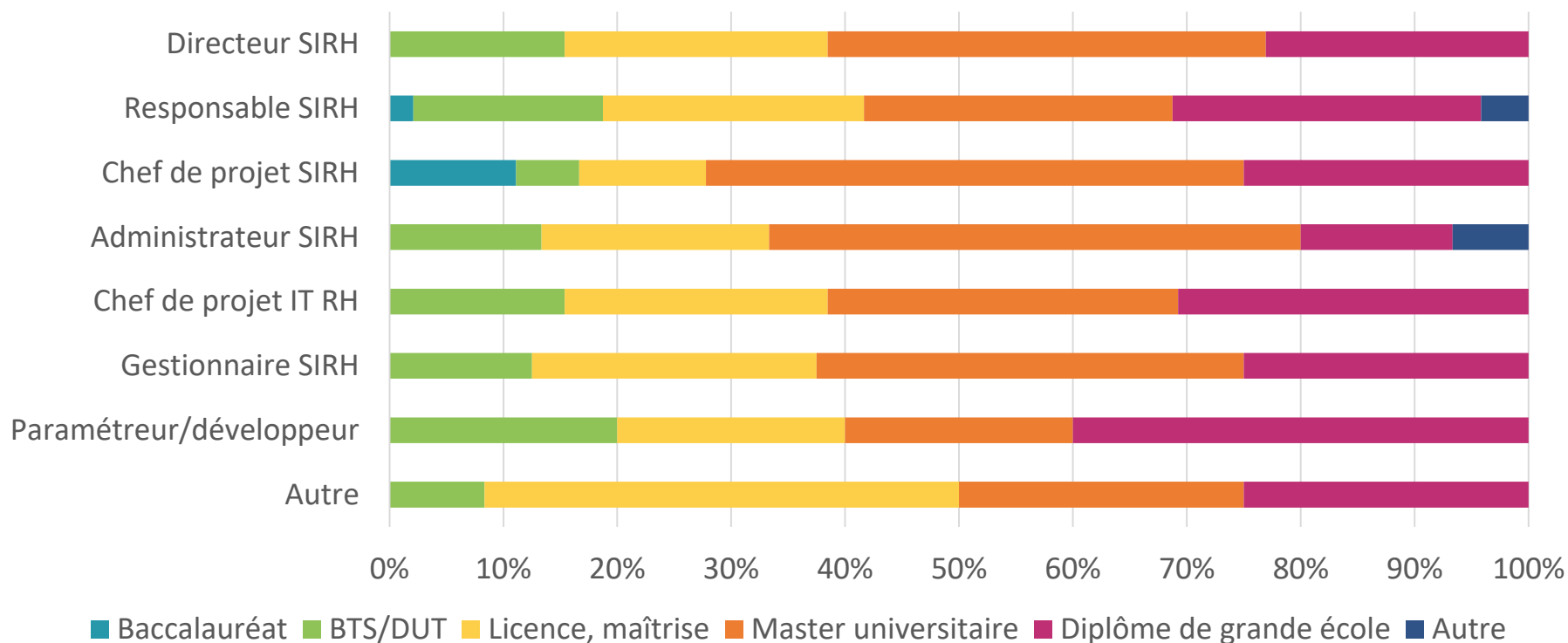


Si l'on analyse la répartition Homme/Femme par niveau de poste, on remarque que **plus le niveau de poste est élevé, moins les femmes sont présentes** : Directeur SIRH : 3% femme vs 6% homme et Responsable SIRH : 11% femme vs 21% homme

« La fonction SIRH n'échappe pas au phénomène du plafond de verre. La seule exception se trouve chez les Paramétreurs/Développeurs qui sont principalement des hommes. Ce poste est celui qui s'éloigne le plus de SIRH à proprement parler car il s'agit d'une fonction purement IT, domaine qui a toujours été beaucoup plus masculin que féminin. » **Gabrielle MALAHIEUDE**

Niveau de diplôme des répondants

39



« **En termes de niveau de diplôme, aucune tendance ne se dégage de l'étude.** Nous retrouvons tous les niveaux de diplôme dans tous les postes SIRH. Cela démontre que **la fonction SIRH est jeune** et qu'on ne retrouve pas encore de parcours typique pour occuper ce genre de postes.

Il s'agit d'une **fonction hybride entre les ressources humaines et l'informatique** qui n'a pas encore sa propre identité. Cela se confirme par le fait que les répondants travaillent dans **la fonction SIRH depuis 5 ans en moyenne.**

L'ancienneté la plus élevée est liée au métier orienté IT. Directeur SIRH : formation finance/gestion. »

Gabrielle MALAHIEUDE

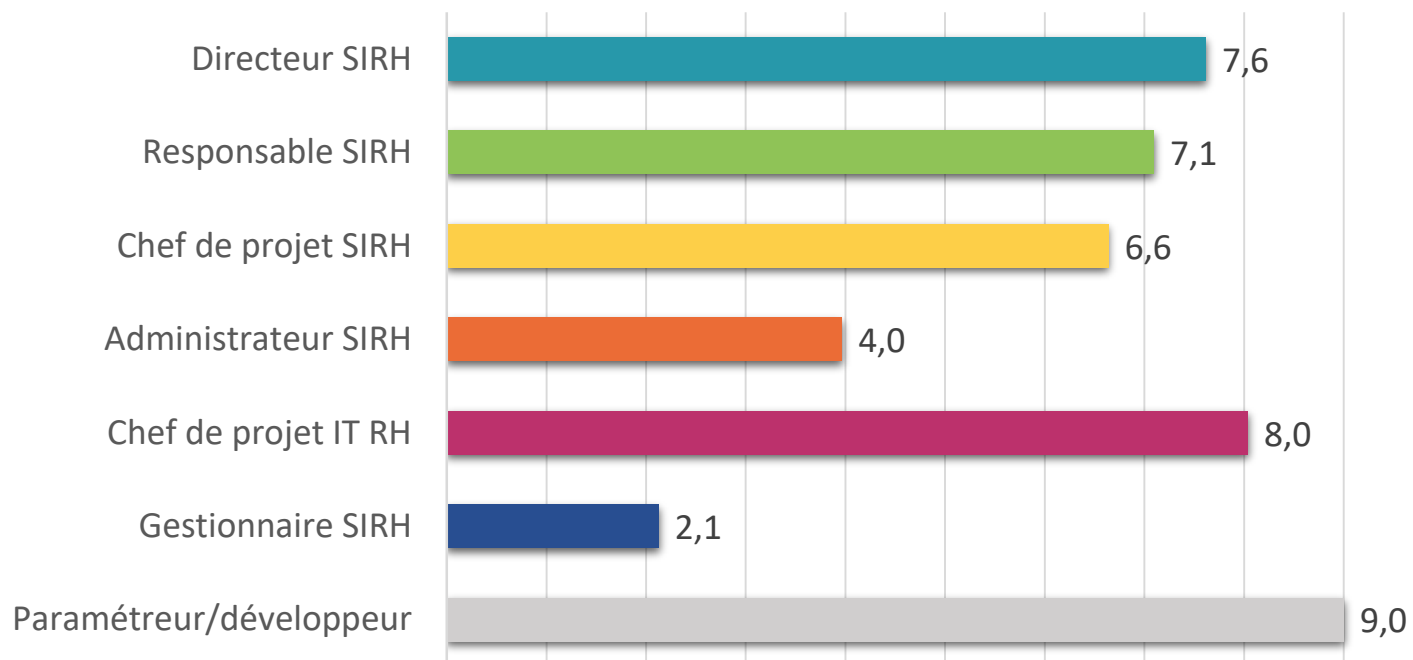
Postes	Ressources Humaines	Scientifique / Informatique	Gestion / Finance	Autre
Directeur SIRH	★	★	★★	
Responsable SIRH	★	★		
Chef de projet SIRH	★★	★		
Administrateur SIRH	★★★	★		
Chef de projet IT RH		★★★		
Gestionnaire SIRH	★★★			★
Paramétreur/Développeur	★	★★★	★	



- ★ : de 20 à 40% de réponses
 - ★★ : de 40 à 60% de réponses
 - ★★★ : plus de 60% de réponses
- } par poste

« Les répondants proviennent un peu plus de formations RH (43%) que de formation scientifique / informatique (29%). Ils proviennent également d'autres types de formation (finance ou autre). »

Gabrielle MALAHIEUDE

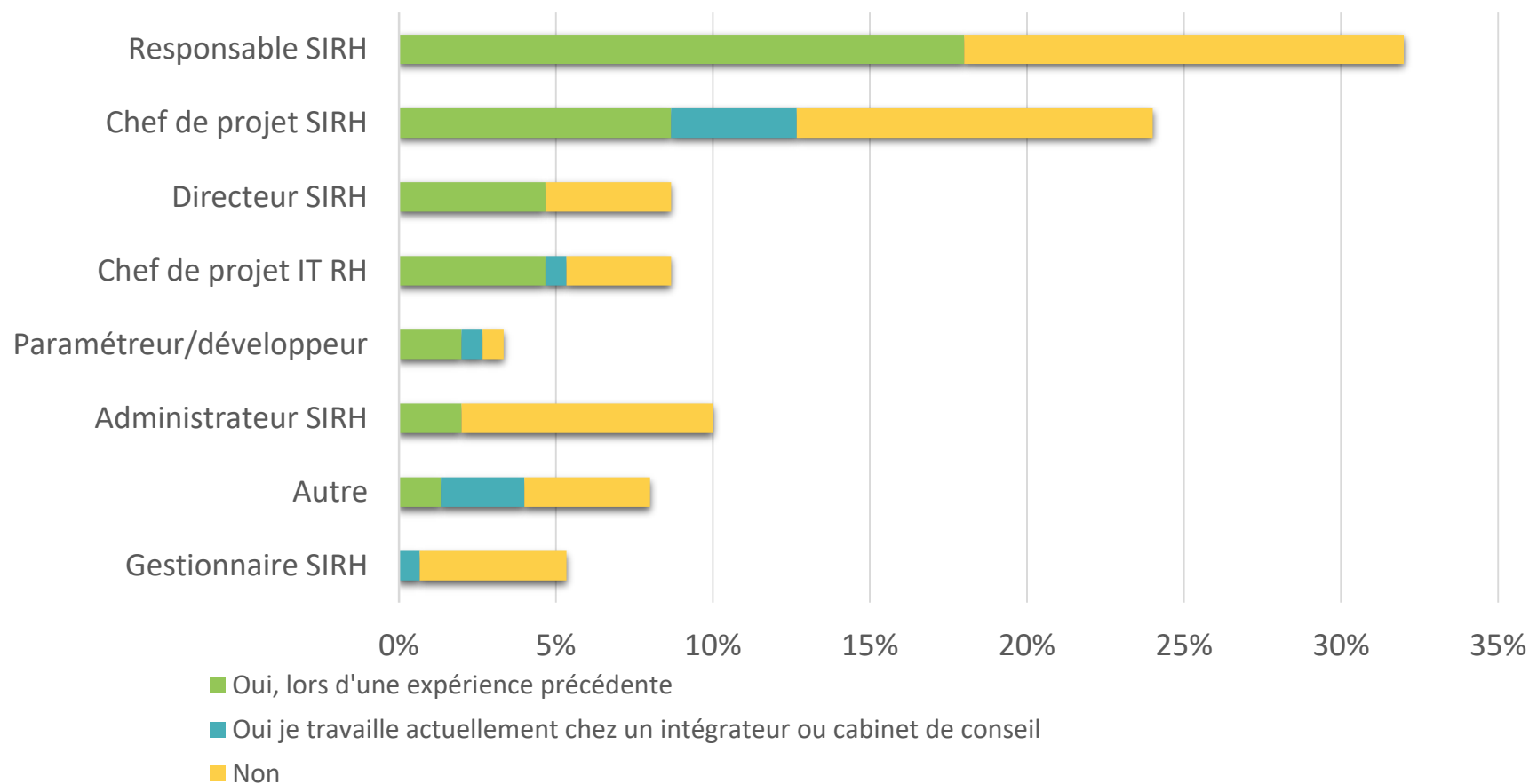


Moyenne par poste, en années

« *Il ne semble pas y avoir de corrélation entre l'ancienneté dans le poste et la rémunération, à l'exception du poste de Gestionnaire SIRH dont la rémunération et l'ancienneté dans le poste sont les moins élevées. Pour les autres postes l'ancienneté moyenne est de cinq années.* » **Françoise BRAGARD**

Répartition des répondants ayant déjà travaillé dans un cabinet de conseil ou chez un intégrateur

42



« Il est assez fréquent que **les personnes sur des postes SIRH aient travaillé en cabinet de conseil** avant d'intégrer un « client final ». Néanmoins, on ne peut pas dire qu'il s'agisse d'une norme puisque ce n'est pas le cas pour la moitié de nos répondants. » **Gabrielle MALAHIEUDE**

*« Ce qui nous paraît intéressant de souligner dans cette enquête, **c'est la confirmation de l'implication forte des professionnels du SIRH dans l'évolution des processus RH.** (Implication forte déjà constatée de façon empirique par les membres du cercle SIRH).*

*D'une part les outils impactent fortement les processus, le SIRH se posant en « gardien du temple », d'autre part les possibilités infinies de gestion proposées par les nouveaux outils expliquent que les professionnels du SIRH soient moteur dans l'évolution des processus. » **Sylvie OLLE***

