– BAROMÈTRE SEMESTRIEL APEC / ANDRH PORTRAIT DES CADRES RH–

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2016-49

NOVEMBRE 2016

– Qui sont les cadres RH ?
– Où travaillent les cadres RH ?
– Quelles sont les missions des cadres RH ?
– Quelle est la rémunération des cadres RH ?

Les cadres RH sont majoritairement des femmes, y compris dans la fonction de direction. Les niveaux de diplôme sont élevés et les cadres sont principalement issus de formations en RH, droit, sciences humaines et sociales.

Les deux tiers des cadres RH travaillent dans les services et la moitié en Ile-de-France. L'administration des RH mobilise plus de la moitié des cadres de la fonction et le développement des RH un peu moins d'un tiers.

En termes de missions, la responsabilité hiérarchique et la gestion de budget concernent environ quatre cadres sur dix, une proportion proche de celle de l'ensemble des cadres.

Les rémunérations sont en revanche moins élevées que dans les autres fonctions.

ANDRH
Association Nationale des DRH

Apec

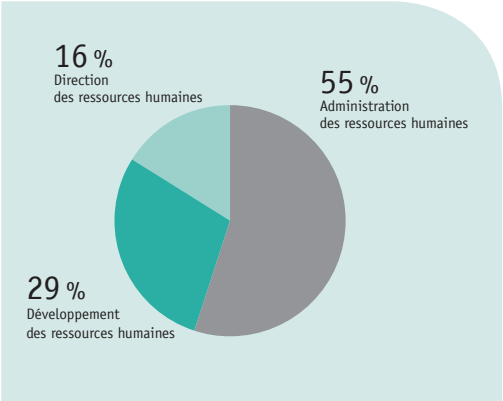
–QUI SONT LES CADRES RH ?–

Les cadres RH[1] représentent près de 5 % de l'ensemble des cadres du secteur privé. La majorité d'entre eux occupe un poste dans l'administration des RH. Un cadre sur trois travaille dans le développement des RH (recrutement, mobilité, formation...) et un cadre sur six dans la direction des RH **(figure 1)**. Ces proportions varient fortement selon la taille et le secteur d'activité de l'entreprise.

1. Cadres RH : cadres des fonctions administration des RH, développement des RH et direction des RH

De fait, on distingue deux catégories de cadres RH : les cadres qui travaillent dans les services RH des entreprises et les cadres du conseil. Ces derniers représentent environ 15 % des cadres RH. Les cadres du développement des RH sont les premiers concernés : environ 40 % d'entre eux travaillent dans les secteurs du conseil aux entreprises et chez les intermédiaires du recrutement.

– Figure 1–
Répartition des cadres RH par fonction



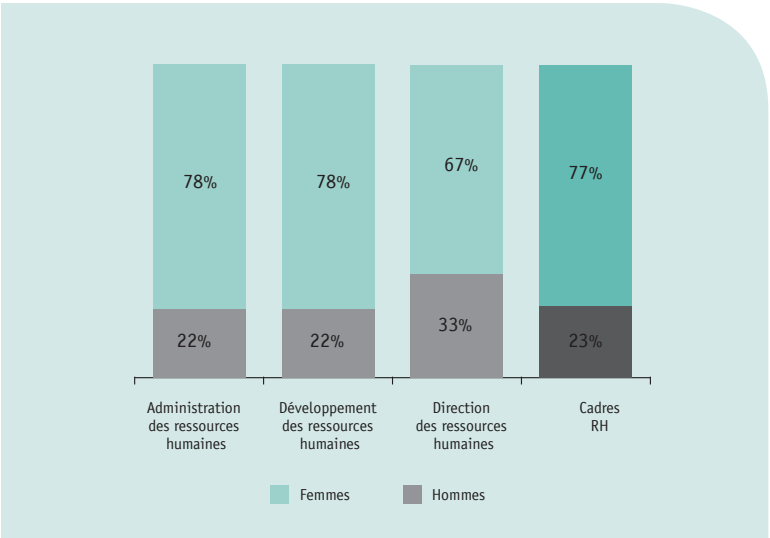
Source : Apec, 2016

– UNE FONCTION FÉMINISÉE –

Contrairement aux autres fonctions cadres, les femmes sont majoritaires dans les RH : elles représentent les trois quarts des cadres de la fonction, contre seulement 37 % au global. La direction des RH est d'ailleurs la seule fonction de direction au sein de laquelle les femmes sont majoritaires **(figure 2)**.

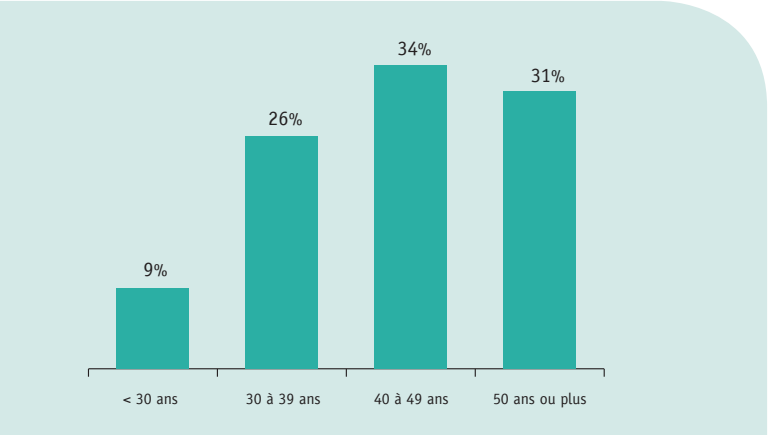
Du point de l'âge, les cadres RH ont un profil très proche de celui de l'ensemble des cadres du secteur privé **(figure 3)**. Logiquement, les cadres de la direction des RH sont plus âgés : la moitié d'entre eux a plus de 50 ans, contre 31 % pour l'ensemble des cadres.

– Figure 2–
Répartition des cadres RH par sexe



Source : Apec, 2016

– Figure 3–
Répartition des cadres RH par âge



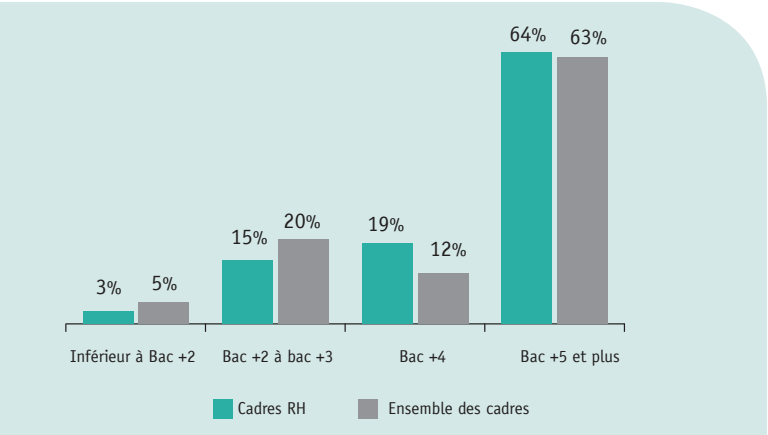
Source : Apec, 2016

DES NIVEAUX DE DIPLÔME ÉLEVÉS

Ils sont ainsi 80 % à être titulaires d'un diplôme de niveau Bac +4 et plus, contre 75 % chez l'ensemble des cadres **(figure 4)**. Cette différence tient pour l'essentiel aux diplômés de niveau Bac +4 (type Master 1), qui sont nettement plus représentés chez les cadres RH.

Le niveau de formation varie selon la spécialité : les cadres sont plus diplômés dans la Direction des RH et le Développement des RH (recrutement, mobilité…) que dans l'Administration des RH. Dans cette fonction, près d'un cadre sur cinq est titulaire d'un diplôme de niveau Bac+2 et +3 (BTS, DUT).

– Figure 4–
Répartition des cadres RH selon le niveau de diplôme



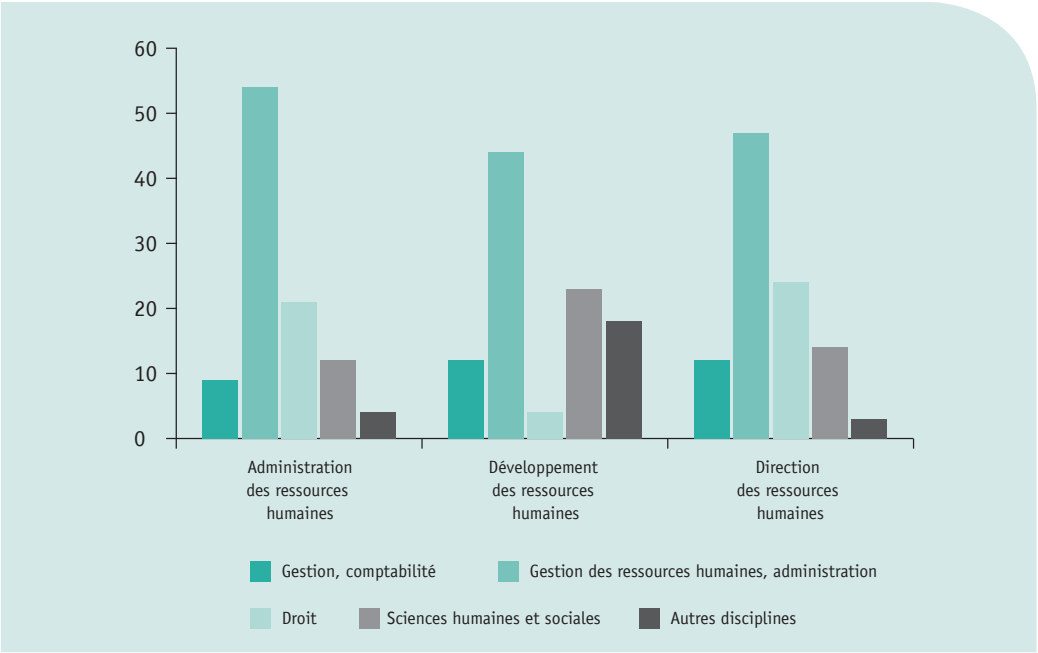
Source : Apec, 2016

Les formations universitaires sont largement représentées : la moitié des cadres RH a suivi un cursus à l'Université, 17 % sont diplômés d'une école de commerce et 15 % d'une école dite « de spécialité » (institut de gestion sociale, IEP, ...).

Quant aux disciplines de formation, elles sont étroitement liées aux domaines d'application des ressources humaines : 50 % des cadres RH ont un diplôme en gestion des ressources humaines et administration, 16 % en droit, 16 % en sciences humaines et sociales et 8 % en Gestion, comptabilité **(figure 5)**.

Selon les fonctions occupées, le profil de formation varie. Les trois quart des cadres de l'administration des RH sont titulaires d'un diplôme en GRH et en Droit. C'est le cas de moins de la moitié des cadres du développement des RH, dont les profils de formation sont beaucoup plus variés : plus d'un sur quatre est titulaire d'un diplôme en sciences humaines et sociales, un sur dix en gestion, comptabilité et une part non négligeable de cadres a un diplôme en commercial/commerce international, lettres/langues/documentation, marketing et économie.
Ces diplômes ont été obtenus dans leur très grande majorité au cours de la formation initiale. Parmi les cadres qui ont obtenu leur diplôme dans le cadre de la formation continue (27 %), une part non négligeable d'entre eux a suivi un cursus à l'IGS (Institut de Gestion Sociale), au CNAM et au CESI.

– Figure 5 –
Répartition des cadres RH selon la discipline de formation (en %)



Source : Apec, 2016

–OÙ TRAVAILLENT LES CADRES RH ?–

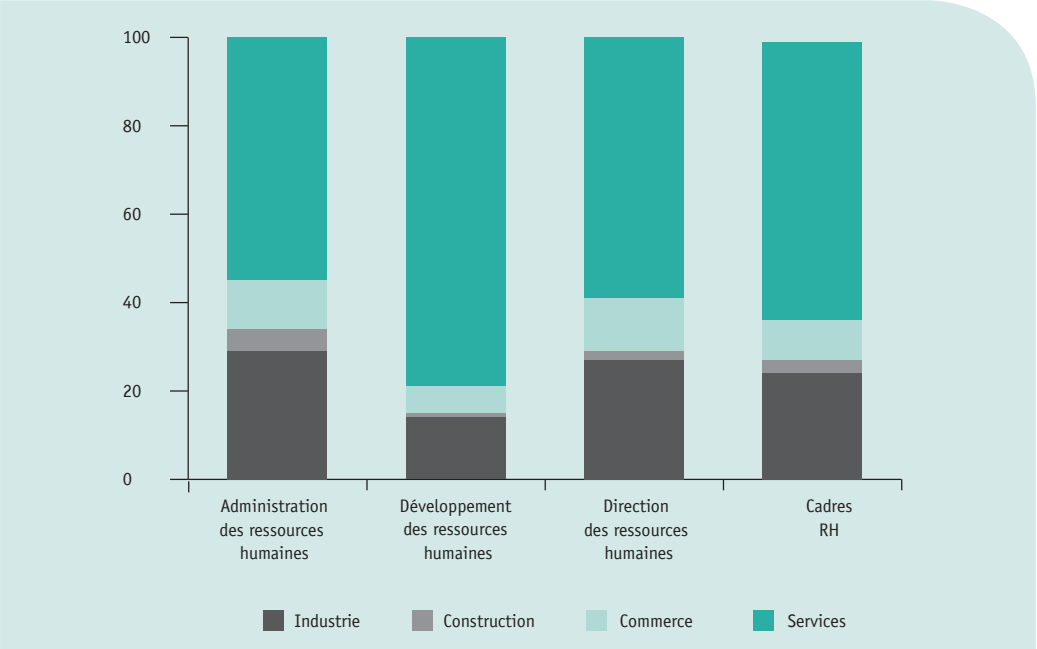
–

SIX CADRES RH SUR DIX TRAVAILLENT DANS LES SERVICES

–

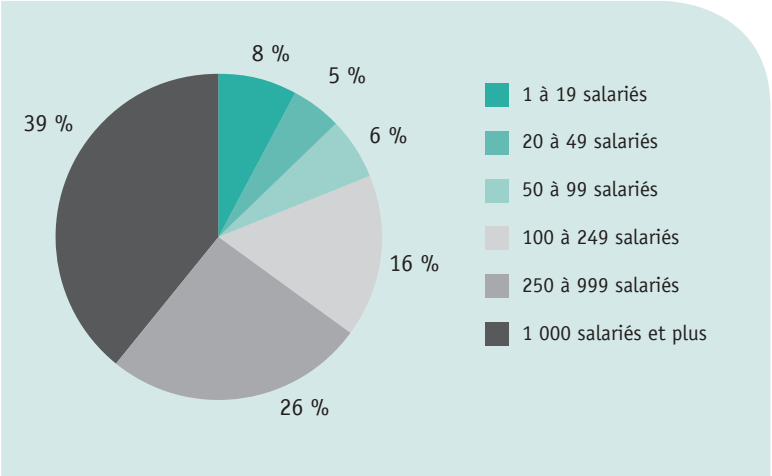
Cette concentration des cadres RH dans les services est plus importante que pour l'ensemble des cadres. Elle est aussi différente d'une spécialité à l'autre **(figure 6)**. Dans l'administration et la direction des RH, près de 6 cadres sur 10 travaillent dans les services et un quart occupe un poste dans l'industrie. Dans le développement des RH, en revanche, près de 80 % des cadres travaillent dans les services, dont près de la moitié en tant que consultants dans les secteurs des intermédiaires du recrutement (cabinets de recrutement, entreprises de travail temporaire) et du conseil aux entreprises.

– Figure 6–
Répartition des cadres RH selon le secteur d'activité (en %)



Source : Apec, 2016

– Figure 7–
Répartition des cadres RH selon l'effectif salarié

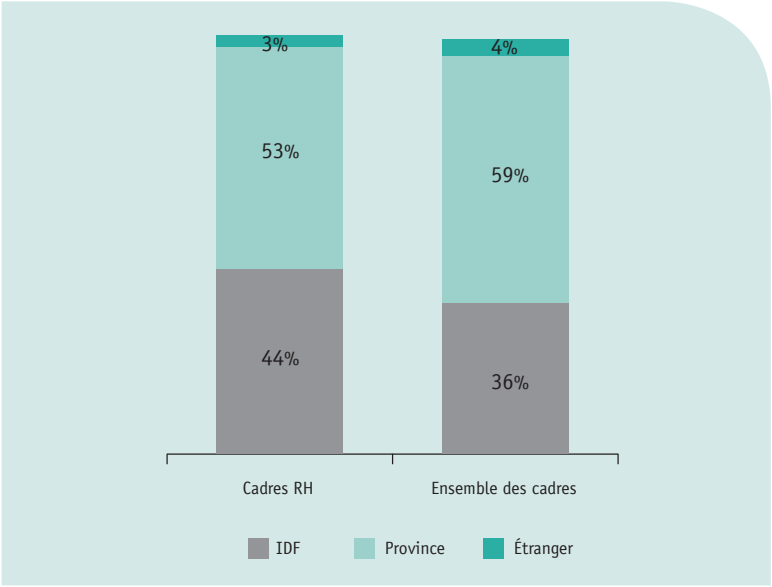


Source : Apec, 2016

LES DEUX TIERS DES CADRES RH TRAVAILLENT DANS DES ENTREPRISES DE PLUS DE 250 SALARIÉS

Ils le sont en proportion équivalente à celle de l'ensemble des cadres (65% vs 60%) **(figure 7)**. Il existe toutefois de fortes disparités selon la fonction. Les cadres de la direction des RH sont logiquement plus présents dans les grandes entreprises. En effet, dans les petites structures, la responsabilité des ressources humaines est souvent dévolue au dirigeant ou au DAF. A l'inverse, les cadres de la fonction développement des RH sont nettement plus représentés dans les petites structures de moins de 10 salariés (un cadre sur sept, contre un sur douze dans l'administration des RH). Cela s'explique par leur forte présence dans les services et en particulier dans le conseil aux entreprises et chez les intermédiaires du recrutement.

– Figure 8–
Répartition des cadres RH selon le lieu de travail



Source : Apec, 2016

PLUS DE 4 CADRES RH SUR 10 TRAVAILLENT EN ILE-DE-FRANCE

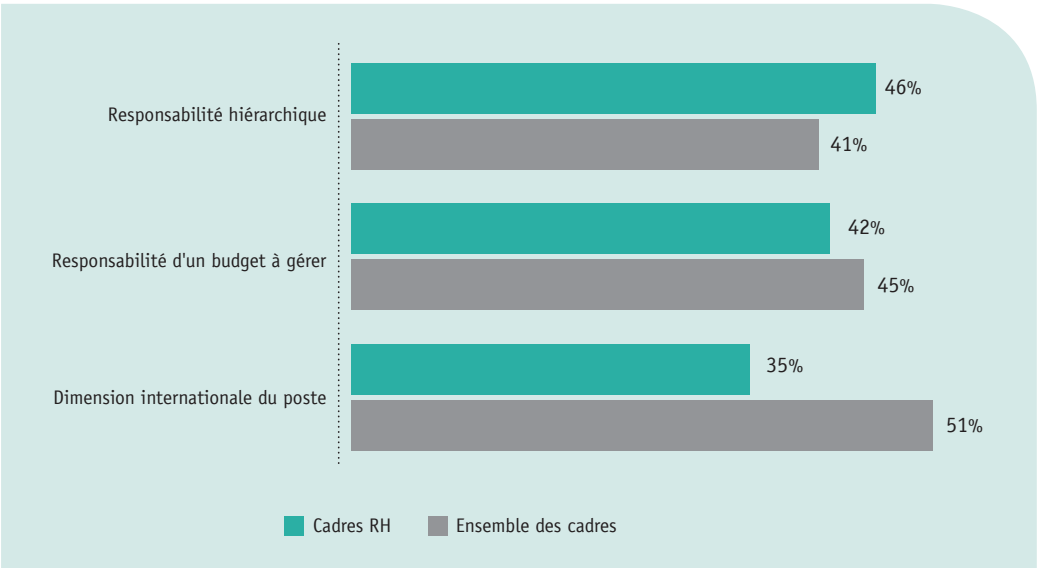
Globalement, les cadres RH sont plus présents en Ile-de-France que l'ensemble des cadres (44 %, contre 36 % au global) **(figure 8)**. C'est particulièrement vrai pour les cadres du Développement des RH : l'Ile-de-France concentre en effet les entreprises du conseil et des intermédiaires du recrutement, au sein desquelles les cadres de cette fonction sont particulièrement représentés.

–QUELLES SONT LES MISSIONS DES CADRES RH ?–

Près de la moitié des cadres RH a une responsabilité hiérarchique, une proportion un peu plus importante que pour l'ensemble des cadres (41 %) **(figure 9)**. Parmi ceux qui n'ont pas cette responsabilité, 18 % ont une mission d'animation d'équipe, que ce soit de façon permanente ou dans le cadre de projets limités dans le temps. *In fine*, seul un tiers des cadres n'a pas de responsabilité hiérarchique ou de mission d'animation d'équipe. Là encore, les disparités sont importantes. La responsabilité hiérarchique concerne près de la moitié des cadres de la fonction Administration des RH et seulement le quart des cadres du développement des RH **(figure 10)**.

De fait, dans cette dernière fonction, les missions sont moins propices à l'encadrement d'équipes. Les cadres qui travaillent dans les services RH des entreprises ont fréquemment un rôle d'expert sur l'une des dimensions du développement des RH : la gestion de carrière (responsable mobilité, formation…), les études RH, la rémunération (responsable compensation & benefits)… Et ceux qui travaillent dans les cabinets de conseil, de recrutement et les entreprises de travail temporaire occupent le plus souvent un poste de consultant. Dans l'administration des RH, en revanche, l'activité nécessite davantage la supervision d'une équipe administrative et/ ou de gestionnaires de paie.

– Figure 9–
Missions des cadres RH (en % de cadres concernés)



Source : Apec, 2016

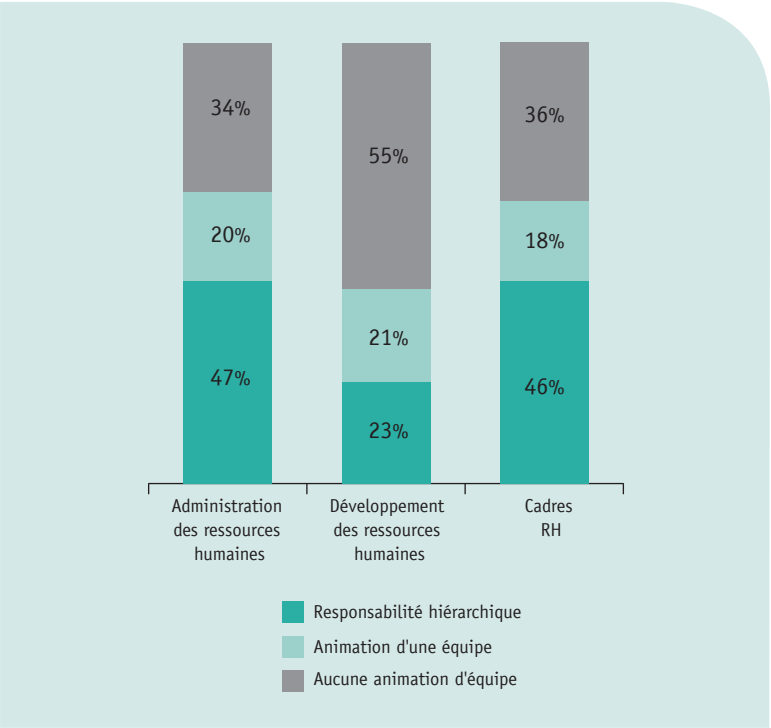
La responsabilité d'un budget à gérer concerne près de quatre cadres des RH sur dix, soit une proportion proche de celle de l'ensemble des cadres. Tout comme pour la dimension hiérarchique du poste, les disparités sont importantes : les cadres de la fonction administration des RH sont 41 % à être responsables d'un budget, contre seulement 33 % dans le développement des RH.

Logiquement, les DRH sont largement concernés par ces missions.

Enfin, seul un cadre sur trois est concerné par la dimension internationale du poste (poste impliquant des déplacements à l'étranger, liens avec des filiales...), contre un sur deux toutes fonctions confondues. Les DRH sont toutefois plus fréquemment en contact avec l'international (quatre cadres sur dix).

– Figure 10–

Répartition des cadres RH selon la responsabilité hiérarchique



Source : Apec, 2016

–QUELLE EST LA RÉMUNÉRATION DES CADRES RH ?–

Les DRH mis à part, les cadres de la fonction RH sont globalement moins bien rémunérés que l'ensemble des cadres. Le salaire médian[2] des cadres est de 45 k€ dans l'administration des RH et de 43 k€ dans le développement des RH **(figure 11)**. Il est de 48 k€ pour les cadres du secteur privé, toutes fonctions confondues. L'amplitude des salaires[3] des cadres RH est également plus faible, de l'ordre de 30 à 70 k€, contre 34 à 85 k€ pour l'ensemble des cadres.

Du côté des composantes de la rémunération, les cadres RH bénéficient fréquemment d'une part variable, le plus souvent une prime sur objectif. C'est le cas de 47 % des cadres dans l'administration des RH et de 58 % dans le développement des RH (un cadre sur deux toutes fonctions confondues). Si les cadres RH bénéficient fréquemment d'une prime sur objectif, les cadres du développement des RH sont davantage concernés par une commission sur le chiffre d'affaires de l'entreprise, une composante qui concerne principalement les cadres RH qui travaillent dans les services, en particulier dans le conseil et les intermédiaires du recrutement.

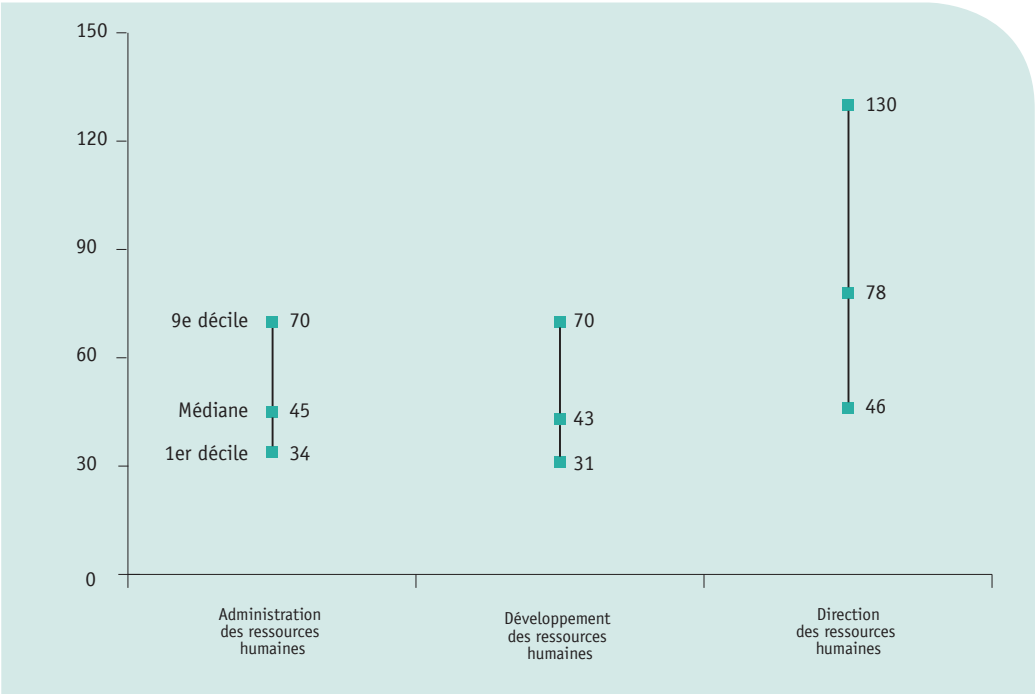
Tout comme pour l'ensemble des cadres, la rémunération des cadres RH augmente avec leur âge et – par voie de conséquence - leur expérience professionnelle. Du côté des caractéristiques du poste, les missions ont une forte influence sur le salaire. C'est le cas en particulier de la responsabilité hiérarchique. Ainsi, les cadres responsables hiérarchiques de l'administration des RH ont un salaire médian de 52 k€ et ceux du développement des RH de 50 k€ (contre respectivement 45 k€ et 43 k€ pour les cadres de ces fonctions).

Autre déterminant du salaire : le lieu de travail. Les cadres RH qui travaillent en Ile-de-France sont en moyenne mieux rémunérés que les ceux qui travaillent en province.

Enfin, la taille de l'entreprise a, elle aussi, une forte influence : plus elle est importante, plus les niveaux de rémunération sont élevés.

2. Salaire médian : la moitié des cadres gagne plus, l'autre moitié gagne moins.
3. Intervalle interdécile : fourchette de rémunération comprise entre le 1er décile et le 9ème décile.
1er décile : 10% des cadres gagnent moins.
9ème décile : 10% des cadres gagnent plus.

– Figure 11–
Rémunération des cadres RH (en k€)



Source : Apec 2016

– MÉTHODOLOGIE –

Ce document a été réalisé à partir de plusieurs travaux récents menés par l'Apec.

L'enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016 :

Les cadres ont été interrogés par questionnaire électronique en mars 2016 sur leurs caractéristiques personnelles et leur situation professionnelle à la fin de l'année 2015.
L'enquête a permis d'obtenir près de 14 000 questionnaires complets et exploitables, dont 725 concernent des cadres RH.
Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de la répartition des cotisants actifs Agirc (articles 4 et 4 bis) par âge et par sexe.

– ÉTUDE COMPLÈTE DISPONIBLE SUR WWW.CADRES.APEC.FR, RUBRIQUE OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI –

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres rassemblés dans 80 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels de la fonction RH en France.

www.andrh.fr

© Apec, 2016

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901. Il est publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

www.apec.fr

NOVEMBRE 2016

Le Baromètre Apec (Association pour l'emploi des cadres) et ANDRH (Association nationale des directeurs de ressources humaines), 2e semestre 2016 a été réalisé par le département études et recherche de l'Apec :
Direction de l'étude : Nathalie Bertrand.
Maquette : Daniel Le Henry.
Directeur du département : Pierre Lamblin.

Contact ANDRH : Cindy FRANC, Chargée de missions « Etudes & Enquêtes», cfranc@andrh.fr.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC
0 809 361 212 Service gratuit + prix appel
DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H