



Etude de rémunérations
2009-2010



Robert Half®
Management Resources

ROBERT HALF MANAGEMENT RESOURCES

Robert Half Management Resources, filiale du groupe Robert Half International (RHI), est le leader mondial du recrutement de Managers de Transition pour toutes les fonctions comptables et financières.

Notre réseau mondial d'experts permet aux entreprises d'accéder à des compétences hautement spécialisées, dans le cadre de la gestion d'un projet ou du remplacement d'un collaborateur. Nos managers de transition, dotés d'une grande expertise, justifient d'une expérience significative dans la gestion et la réalisation de projets financiers et comptables, ressources humaines, juridique et fiscal.

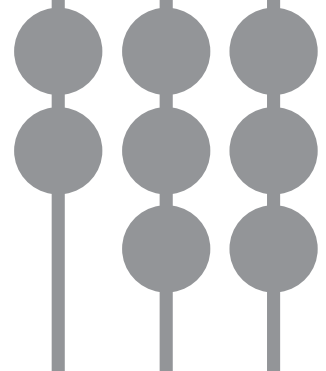
Pour répondre aux attentes de ses clients et de ses candidats, Robert Half Management Resources réalise tout au long de l'année des enquêtes relatives au marché du travail, aux stratégies d'embauche...

TENDANCE DU MARCHÉ

Le management de transition s'installe de plus en plus dans le paysage économique passant de l'état de concept à celui de métier à part entière aux yeux des entreprises et des candidats.

Le 1^{er} semestre 2009 a vu l'arrivée de nouveaux talents – évolution espérée – concomitamment à une employabilité plus tendue. Ces deux événements ont entraîné une légère inflexion des rémunérations de certains managers de transition.

Au 2nd semestre 2009, la lecture des projets des entreprises augure d'une meilleure employabilité conduisant à un niveau de prestations plus en ligne avec celui observé en 2008.



Gestion de projets



Rédaction et optimisation des procédures

Afin de réduire les risques et d'assurer une traçabilité des opérations, de nombreuses entreprises rédigent et optimisent leurs procédures comptables et financières.

Après une analyse rapide de la société, le manager de transition réalise la cartographie des processus de flux comptables et des procédures existantes. Il identifie les risques, propose des améliorations, rédige le manuel des procédures et diffuse au Comité de Direction les différents travaux.

Ce projet est généralement pris en charge par des Directeurs Comptables et/ou des Directeurs Administratifs et Financiers très expérimentés et spécialisés en modules comptables. Ces derniers possèdent un sens aigu de la rédaction et de la synthèse, une grande aisance relationnelle et de fortes compétences techniques.

Forfait Jour	Evolution 2008/2009
750 - 1.040 € Varie en fonction de la taille de l'entreprise	=

Optimisation de reporting

Dans des environnements de groupes français et anglo-saxons, la rapidité et la fiabilité des informations vers la maison mère sont capitales. Ainsi, le manager de transition réalise un état des lieux auprès de la Direction Financière du groupe et des filiales avec le support de la Direction des Systèmes d'Information ; il intervient dans la sélection du prestataire de service. Il définit l'architecture des flux d'informations à remonter et détermine les tableaux de correspondance comptables et financiers. Il organise la collecte des informations pour le siège et les filiales. Ce projet est généralement pris en charge par des Responsables du Contrôle de Gestion dotés d'une compétence en reporting et consolidation. Une grande aisance informatique et une maîtrise du travail en mode projet sont requises.

Forfait Jour	Evolution 2008/2009
865 - 1.040 €	=

Mise en place d'un Système d'Informations Financières et/ou Ressources Humaines

La plupart des sociétés à structure décentralisée souhaitent harmoniser leur Système d'Informations (SI) en ayant recours à la mise en place d'un SI comptable ou Ressources Humaines.

Par ailleurs, de nombreuses entreprises souhaitent mettre à jour leur SI existant.

Le manager de transition est chargé de l'audit des systèmes d'informations actuels, de la définition des besoins de l'entreprise, de la rédaction du cahier des charges. En collaboration avec le Directeur des Systèmes d'Informations et le Directeur Administratif et Financier (DAF), il choisit le prestataire informatique.

Une fois le SI sélectionné, il sera en charge du « recettage » et de la migration des données. Il fiabilisera les informations financières et Ressources Humaines jusqu'à la formation des collaborateurs de l'entreprise.

Le pilotage de ce type de projets peut être effectué par des DAF, Directeur des Ressources Humaines et qui ont 10 à 15 ans d'expérience et affichent une forte sensibilité informatique.

Expérience	Forfait Jour	Evolution 2008/2009
Profil financier	720 - 1.160 €	=
Profil RH	690 - 1.160 €	=

Mise en place ou démantèlement d'un Centre de Services Partagés

De nombreux groupes choisissent d'internaliser et d'homogénéiser leur back office administratif et comptable en rassemblant souvent à l'étranger leurs équipes au sein de Centres de Services Partagés. Le manager de transition intervient dans les différentes phases du projet : détermination des process à centraliser, étude de volumétrie et de faisabilité, définition des indicateurs de performance, définition des nouveaux process, support dans le recrutement des équipes, définition de schéma organisationnel, migration des données comptables sur l'outil centralisé, contrôle de la qualité des services rendus.

Ces missions sont effectuées par des Directeurs Comptables ou Directeurs Financiers d'envergure internationale.

Forfait Jour	Evolution 2008/2009
810 - 1.250 €	=

Il est important de noter que certains managers de transition n'ont la responsabilité que d'une partie des pôles d'un Centre de Services Partagés amenant ainsi à une rémunération quelque peu inférieure à la responsabilité globale d'un Centre de Services Partagés.

Mise en place d'un plan social

Lorsqu'une société industrielle doit subir un Plan de Sauvegarde pour l'Emploi (PSE), elle fait généralement appel à un manager de transition car le Directeur des Ressources Humaines en poste préfère confier cette mission à un expert qui aura toute l'objectivité requise pour la mener à bien.

Le manager de transition réorganise alors le site industriel, procède au licenciement du personnel et exécute les tâches du Livre 1 et du Livre 2 en négociant avec les élus du personnel. Par ailleurs, il veille à maintenir la production à un niveau acceptable jusqu'à l'arrêt de l'activité de l'usine, trouve des solutions de reconversion pour le site et conserve l'outil de production en bon état jusqu'à son transfert dans les autres unités du groupe.

Ces missions sont assurées par un Directeur des Ressources Humaines possédant 15 à 25 ans d'expérience.

Forfait Jour	Evolution 2008/2009
1.000 - 1.500 € Le taux diffère en fonction des enjeux des PSE	=

Mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC)

De nombreux grands groupes à organisation matricielle cherchent à optimiser le développement de leurs compétences internes. Un manager de transition peut alors intervenir sur l'évaluation des collaborateurs, la gestion des talents, la mobilité interne et le sens de l'organisation. Quelles que soient les méthodes manuelles ou informatisées, le manager de transition doit parfaitement maîtriser les métiers de l'entreprise et doit être habitué à conduire des projets transversaux. Sa valeur ajoutée se situe dans sa capacité à fédérer et faire adhérer. Le manager de transition peut aussi travailler sur l'optimisation de la mobilité internationale de cadres.

Forfait Jour	Evolution 2008/2009
650 - 870 € Le taux diffère en fonction de la taille de l'entreprise.	=

DAF de Retournement et Chief Restructuring Officer (CRO)

Contexte de restructuration et retournement

Face à la crise actuelle, les entreprises pour éviter un dépôt de bilan, ou pour faire face à des licenciements économiques font appel à un DAF en situation de retournement ou de CRO.

Le manager de transition prend le contrôle dans l'urgence des fonctions clefs de l'entreprise (comptabilité, finances, RH et stratégie). Appelé par l'actionnaire, le manager de transition permet de suppléer provisoirement le départ forcé ou volontaire du dirigeant.

Généralement il gère l'acquisition ou la fusion mise en place, définit une politique de développement à l'étranger, met en place des reportings internationaux, améliore la rentabilité d'une unité et restructure l'entité. Le CRO assure au sein des grandes entreprises des missions de restructuration ; dans les petites entreprises, on parlera de retournement. Le DAF est souvent appelé par un actionnaire ou un fond d'investissement.

Forfait Jour	Evolution 2008/2009
1.050 - 1.500 € Selon la taille de l'entreprise et les enjeux.	=

DAF de Retournement et Chief Restructuring Officer (CRO)

Optimisation de la trésorerie et du cash

La trésorerie est devenue l'indicateur clé de pilotage de l'entreprise. Actuellement de nombreuses entreprises font appel à des managers de transition experts en trésorerie. Leurs missions sont souvent orientées sur la mise en place d'un cash pooling, le cash forecast (meilleure visibilité de la trésorerie), ou encore l'optimisation du Besoin en Fond de Roulement. Ils gèrent directement la trésorerie de l'entreprise en suivant les dettes, les contrats bancaires, le risque de taux, centralisent les risques. La pratique de l'anglais est impérative car ils doivent négocier avec des intermédiaires financiers souvent internationaux. Une parfaite maîtrise des outils (XRT, KTP, Reuters, Etebac...) est demandée. Les candidats sont majoritairement d'anciens trésoriers ayant exercé en entreprise.

Forfait Jour	Evolution 2008/2009
850 - 1.250 € Une partie variable peut exister sur ce genre de mission.	=

Environnement Juridique et Fiscal

Refonte des contrats

Dans le cadre d'une cession partielle d'actifs ou après une fusion-acquisition, le manager de transition, bénéficiant d'une expérience d'au moins 10 ans, intervient pour superviser l'équipe juridique et fiscale et prendre en charge le surplus de création des nouveaux contrats. Il intervient dans les négociations, la rédaction et le suivi de tous types de contrats : de distribution, d'achat, de vente, de partenariat, de sous-traitance... Il gère aussi des protocoles transactionnels, accords de confidentialité, mais aussi des contrats de cession de droits d'auteurs, droit à l'image...

Forfait Jour	Evolution 2008/2009
650 - 950 €	=

Il étudie la faisabilité des campagnes publicitaires : appréciation et maîtrise des risques en matière de publicité trompeuse..., de concurrence déloyale.. Il met en place et valide les opérations marketing et de promotion des ventes. Il gère les relations avec les autorités de contrôle : DGCCRF, AFSSAPS, BVP. Il prend en charge les recherches de validité et d'antériorités, dépôts, gestion de portefeuilles de droits, lutte contre les actions contentieuses et anti-contrefaçon.

Ces profils sont aussi demandés pour harmoniser les problématiques fiscales à l'échelle européenne et internationale pour de grands groupes.

Remplacement de collaborateurs



Directeur Administratif et Financier (H/F)

Rattaché au Président-Directeur Général et au Directeur Général, il dirige les activités financières et comptables, la trésorerie et le contrôle de gestion. En fonction de la taille de l'entreprise s'ajoutent les responsabilités suivantes : la fiscalité, l'informatique, les ressources humaines et les montages financiers spéciaux. Les DAF de Transition remplacent des collaborateurs partis pour congés maladie ou maternité ou positionnés sur un projet en interne.

PROFIL

Dans les sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 160 M€, il est le plus souvent issu de grandes écoles telles Essec, HEC, ESCP, EM Lyon... alors que les titulaires d'une maîtrise, sont souvent présents dans des entreprises de taille moyenne. Dans les plus petites structures, une spécialisation comptable est requise (expertise, DCG, DSCG).

Expérience	Forfait Jour	Evolution 2008/2009
10 à 15 ans	860 - 1.150 €*	=
> 15 ans	1.150 - 1.600 €*	↘

* selon la taille de l'entreprise et le nombre de personnes à manager

Directeur Comptable (H/F)

Selon la structure, le titre de cette fonction diffère. Dans les sociétés de petite taille, on trouvera le titre de « Chef Comptable » alors que les grandes entreprises optent généralement pour l'intitulé « Directeur Comptable ».

Rattaché au Directeur Financier, il est responsable de la qualité et de la fiabilité des informations comptables de l'entreprise. Il produit les états financiers de la société (bilans, comptes de résultats...) et s'assure du respect des obligations légales et réglementaires. Il supervise généralement une équipe en charge des comptabilités générale et auxiliaire, veille à l'établissement des déclarations fiscales et sociales, gère la trésorerie.

Le Directeur Comptable a un rôle de plus en plus interfacé avec tous les services de l'entreprise et génère une base d'informations utilisées pour différents métiers (le contrôle de gestion, la direction générale). Le Directeur Comptable est de nos jours de plus en plus consulté pour harmoniser les normes comptables et construire les procédures.

PROFIL

Il possède une formation comptable DCG, MSTCF ou DSCG.

Expérience	Forfait Jour	Evolution 2008/2009
10 à 15 ans	630 - 750 €	↘
> 15 ans	750 - 1.000 €	↘

Consolideur (H/F)

Rattaché au Responsable de la Consolidation, il intervient en support d'une équipe de consolidation dans toutes les phases de production des états financiers consolidés : la collecte et la validation des liasses de consolidation auprès des filiales, la prise en charge des opérations de retraitement complexes, l'analyse et le traitement des variations de périmètre, le support dans l'application des normes comptables retenues par le groupe. On peut distinguer deux types de profils : le consolideur statutaire qui intervient sur les aspects comptables et le consolideur de gestion qui compile les reportings de gestion.

Expérience	Forfait Jour	Evolution 2008/2009
> 10 ans	750 - 1.150 €*	=

** selon la taille de l'entreprise et le périmètre de consolidation*

PROFIL

Issu du diplôme d'expertise comptable (MSTCF, DESCF) ou DEC, il possède de fortes capacités d'analyse, un excellent relationnel ainsi qu'une parfaite maîtrise de l'anglais.

Responsable du Contrôle de Gestion – Contrôleur de Gestion (H/F)

Le Responsable du Contrôle de Gestion pilote le processus budgétaire et la révision des résultats. Il participe au reporting en collaboration avec la comptabilité. Il est garant de la comptabilité analytique. Il apporte aux opérationnels les tableaux de bord et indicateurs chiffrés leur permettant une analyse du business et la mise en place de mesures correctrices. Il s'investit énormément dans l'évolution des systèmes d'information et de gestion.

Le contrôle de gestion présente plusieurs typologies de postes : le contrôle de gestion central ou « corporate » (consolidation et analyse des reportings des divisions, business units/filiales) et le contrôle de gestion opérationnel (qui s'attache au suivi commercial et/ou des coûts). Dans le domaine industriel, le Contrôleur de Gestion expérimenté ou Responsable du Contrôle de Gestion réalisera en particulier la détermination des prix de revient, l'analyse des coûts de production. S'ajoute de plus en plus le Contrôle de Gestion en mode projet (suivi des investissements et plans à moyens terme).

Expérience	Forfait Jour	Evolution 2007/2008
> 10 ans	A partir de 720 €	↘
Au-delà de 10 ans	750 - 1.000 €	↘

PROFIL

De formation généraliste (Ecole de Commerce, Université), il a acquis deux ou trois ans d'expérience en cabinet d'audit avant de s'orienter vers l'entreprise ou a intégré directement une entreprise sur des postes de reporting ou de contrôle de gestion opérationnel. Il montre une forte sensibilité aux « Systèmes d'Informations ». L'anglais courant est de plus en plus un pré-requis. Une très bonne maîtrise d'Excel est nécessaire.

Trésorier (H/F)

Le métier de Trésorier se compose de 3 dominantes : la trésorerie d'exploitation, la trésorerie centralisée, les financements structurés. Le Trésorier est en charge de la gestion des flux, du reporting, de la gestion des risques, de la recherche des financements, de la gestion de la dette, de la négociation bancaire et de la gestion des placements.

Le Trésorier est de plus en plus reconnu comme un "détecteur" et un gestionnaire des risques. Il doit aussi avoir des compétences pointues en systèmes d'informations pour sélectionner les produits mais aussi gérer les passerelles inter systèmes. Le Trésorier est aussi le garant de la conformité des principes réglementaires y compris dans les sociétés non cotées.

Expérience	Forfait Jour	Evolution 2008/2009
Au-delà de 10 ans	865 - 1.450 €* *	=

PROFIL

De formation supérieure, universitaire ou Ecole de Commerce, souvent complétée aujourd'hui par un 3^{ème} cycle spécialisé en trésorerie ou en finance internationale.

Directeur des Ressources Humaines (H/F)

Souvent rattaché au Directeur Général, le DRH initie la stratégie des Ressources Humaines. Ses responsabilités diffèrent en fonction de la taille de l'entreprise. Dans un grand groupe il interviendra sur des arbitrages et de la stratégie alors que son implication est beaucoup plus opérationnelle dans une petite entreprise. Ses missions consistent à définir la stratégie RH et la faire appliquer : mise en place d'une politique de recrutement, initiation d'une politique de formation, conception de la gestion des carrières, animation des relations collectives et anticipation des impacts humains suite à des variations de périmètre. Il conduit également avec les Directeurs des Systèmes d'Informations des projets d'optimisation des SIRH (Systèmes d'Informations Ressources Humaines).

Forfait Jour	Evolution 2008/2009
850 - 1.200 € Selon la taille de l'entreprise	=

PROFIL

Titulaires d'un diplôme d'une école de commerce ou de formation universitaire, souvent complété d'un 3^{ème} cycle spécialisé en RH, disposent d'une expérience comprise entre 10 et 20 ans en entreprise.

PLUS DE 360 BUREAUX A TRAVERS LE MONDE HAMMERSMITH HAMBURG ANTWERP BIRMINGHAM PHOENIX
 BRUSSELS KINGSTON BAKERSFIELD GENOA LYON **NEW YORK** OAKLAND SAN JOSE LOS ANGELES **DUBLIN** DENVER
 TAMPA **FRANKFURT** CORAL GABLES ORLANDO STUTTGART RIO DE JANEIRO MUNICH WIESBADEN TURIN **TOKYO**
 MIAMI NEW ORLEANS HONOLULU SAN FRANCISCO PORTLAND **VIENNA** LILLE DAVENPORT NANTES LIEGE OAKBROOK
 OVERLAND PARK **LUXEMBOURG** COLUMBIA LOUISVILLE ATLANTA LIVERPOOL MILTON KEYNES **LONDON**
 NOTTINGHAM BERLIN RICHMOND SAN DIEGO BALTIMORE BRAINTREE **PARIS** CAMBRIDGE SPRINGFIELD BOSTON
MELBOURNE CHAPEL HILL SYRACUSE CHARLOTTE **HONG KONG** MANCHESTER GHENT **MADRID** COLUMBUS ROME
 MEMPHIS EINDHOVEN CHICAGO **MILAN** LANCASTER PHILADELPHIA **PRAGUE** PITTSBURGH PROVIDENCE
 CHARLESTON **ZURICH** VANCOUVER RICHMOND SEATTLE TACOMA MIDDLETON SALT LAKE CITY MILWAUKEE **SYDNEY**
 BRISBANE BURLINGTON **SINGAPORE** DALLAS OTTAWA **MONTREAL** TORONTO **DUBAI** EL PASO NORTH YORK
 WASHINGTON ROTTERDAM AUCKLAND SAN ANTONIO GLASGOW MANCHESTER **SAO PAULO** BRISTOL **EDINBURGH**
 CARDIFF SOUTHAMPTON **AMSTERDAM** WATFORD WINDSOR AIX EN PROVENCE VINCENNES DUSSELDORF

UNE DIVISION DE ROBERT HALF

PARIS

21 boulevard Haussmann
 75009 Paris
 Tél. : 01.55.04.21.11
 Fax : 01.55.04.21.12
 E-mail : paris-mr@roberthalf.fr

VERSAILLES

27 bis rue Sainte Adélaïde
 78000 Versailles
 Tél. : 01.39.07.48.49
 Fax : 01.39.07.48.47
 E-mail : versailles-mr@roberthalf.fr

LYON

Immeuble Le Triangle
 117 boulevard Vivier Merle
 69003 Lyon
 Tél. : 04.72.71.59.90
 Fax : 04.72.71.59.96
 E-mail : lyon-mr@roberthalf.fr

www.roberthalf.fr



Robert Half[®]
 Management Resources

Notre groupe s'engage à sélectionner ses candidats sur la base de l'évaluation de leurs compétences et de leur potentiel et à ne pas discriminer.
 Robert Half International France a été élue entreprise où il fait bon travailler par Best Workplaces édition 2008.