



# 2018 ÉTUDE DE RÉMUNÉRATIONS



---

# Sommaire

- 01 Message du Directeur Général
- 02 Mieux comprendre les talents dans un marché orienté candidats
- 02 Un job difficile pour les RH
- 03 Ce que veulent les talents
- 04 Construire la bonne promesse employeur
- 05 Quels enseignements sur les rémunérations

## FINANCE D'ENTREPRISE ET COMPTABILITÉ

- 07 Une stabilité très encourageante
- 09 Les tendances de rémunérations
- 10 Les salaires en finance d'entreprise et comptabilité

## MANAGEMENT DE TRANSITION

- 13 Le métier du manager de transition se transforme
- 13 Les tendances de rémunérations

## SYSTÈMES D'INFORMATION

- 15 Le marché se structure
- 17 Les tendances de rémunérations
- 18 Les salaires des systèmes d'information

## DIGITAL

- 21 Entre complexité et innovation
- 23 Les tendances de rémunérations
- 24 Les salaires du digital

## JURIDIQUE, FISCAL ET RESSOURCES HUMAINES

- 27 Reprise du recrutement des fonctions stratégiques de l'entreprise
- 28 Les tendances de rémunérations
- 29 Les salaires du juridique, fiscal et ressources humaines

## ASSISTANAT SPÉCIALISÉ

- 31 Des entreprises toujours plus exigeantes
- 31 Les tendances de rémunérations
- 32 Les salaires de l'assistanat spécialisé

- 
- 35 Le retour des primes
  - 37 Constituer des équipes heureuses et productives
  - 38 À propos de notre étude de rémunérations
  - 40 Méthodologie

---

# Le message du Directeur Général



## Comment se transformer dans un marché candidat ?

Les prévisions de croissance 2018-2019 sont excellentes, et nous sommes résolument optimistes. Alors que les entreprises renouent avec la création d'emplois, nous entrons dans une nouvelle phase : les candidats ont repris les commandes du marché du recrutement. La demande de profils toujours plus compétents surpasse le volume de candidats disponibles, avec des entreprises qui font face à des difficultés croissantes pour attirer le bon talent.

Pour les directions RH, cela change à peu près tout. Les comportements prudents issus de la crise financière de 2008, qui restent encore très présents, doivent être abandonnés pour relever pleinement les défis autour de la guerre des talents. Parce que les candidats se raréfient, il s'agit de sécuriser son processus d'identification et d'évaluation des profils afin d'éviter de coûteuses erreurs de recrutement.

## Comment réussir ?

Nombreux sont nos clients qui nous demandent des profils similaires à ceux qui ont déjà réussi au sein de leur organisation. Avec ce marché orienté candidat, les entreprises doivent désormais se montrer plus ouvertes aux suggestions des cabinets de recrutement. Dans le même temps, elles ont intérêt à soigner leur promesse employeur. Si le salaire demeure un critère important, elles doivent impérativement travailler sur des aspects tels que le contenu des missions, les perspectives de carrière, la culture managériale... Ainsi, elles augmentent leurs chances de toucher les bons talents et de les fidéliser.

Les premiers contacts avec les candidats restent primordiaux. Le rapport de force s'est inversé : il revient aux entreprises de séduire les talents en offrant une expérience candidat performante. Il s'agit à la fois de renvoyer une bonne image de l'organisation mais aussi d'accélérer les processus de décision. Ce sont les plus réactifs qui gagneront la guerre des talents.

## Proposer le bon salaire... voire plus !

Si les candidats ont le choix, les entreprises doivent allouer des budgets rémunération à la hauteur. Avec la transformation digitale, qui impacte tous les métiers, les niveaux d'expertise attendus augmentent fortement et entraînent une hausse des prétentions salariales. Pour sécuriser leur recrutement, les entreprises doivent être prêtes à s'aligner. Cela concerne tous les métiers : finance d'entreprise, digital, informatique, assistantat spécialisé et juridique / RH etc.

Olivier Gélis,  
Directeur Général de Robert Half France

---

# Mieux comprendre les talents dans un marché résolument orienté candidats

La croissance revient en Europe et en France. Le climat conjoncturel reste favorable et les prévisions sont optimistes. La Banque de France prévoit une croissance de 1,6% en 2018 et 2019, portée notamment par la croissance mondiale et donc un rebond des parts de marché à l'exportation.

**Ces perspectives très intéressantes cadrent clairement avec la reprise de l'activité en 2017, notamment lorsque l'on constate que plusieurs secteurs ont renoué avec la création d'emplois. Voici quelques éléments intéressants :**

l'Insee soulignait à mi-année un dixième trimestre consécutif de création nette d'emplois salariés,

---

sur l'emploi cadre, le marché s'avère relativement dynamique. L'Apec prévoyait un volume de recrutement des entreprises du secteur privé entre 208 000 et 225 000 cadres. Sont particulièrement concernés les cadres ayant entre 1 à 10 ans d'expérience et, dans une moindre mesure, les jeunes diplômés,

---

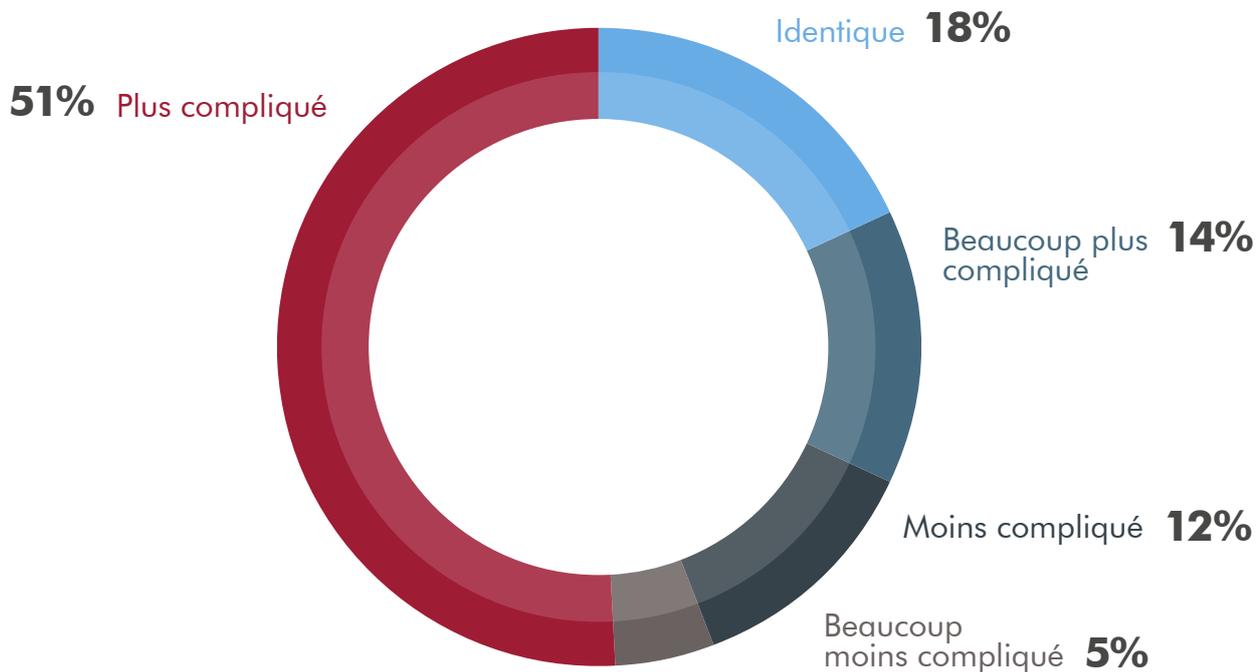
en 2017, le secteur des services a tiré son épingle du jeu grâce notamment aux activités informatiques et télécommunications, et aux activités juridiques, comptables et de conseil.

## UN JOB DIFFICILE POUR LES RH

Un marché plus dynamique (donc des budgets d'embauche en hausse) ne signifie pas que la tâche soit plus aisée pour les recruteurs. Bien au contraire : de nombreux professionnels du recrutement et RH rapportent qu'il est aujourd'hui plus compliqué de recruter des profils qualifiés. Deux raisons principales : une économie qui se complexifie et réclame de nouvelles compétences et aptitudes, ainsi qu'une identification plus difficile des candidats ayant les compétences adéquates (techniques et comportementales). Aujourd'hui, les entreprises prennent conscience que les métiers évoluent très rapidement et que leurs collaborateurs doivent être suffisamment agiles pour s'adapter aux nouveaux enjeux business. Par ailleurs, ces entreprises fonctionnant sur des modèles de plus en plus collaboratifs, les candidats recherchés doivent être « compatibles » avec la culture organisationnelle et interne, dont les valeurs et l'éthique, les pratiques business et les modèles de travail.

---

## Difficultés pour recruter des profils de haut niveau versus 2012



Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 300 directeurs et managers.

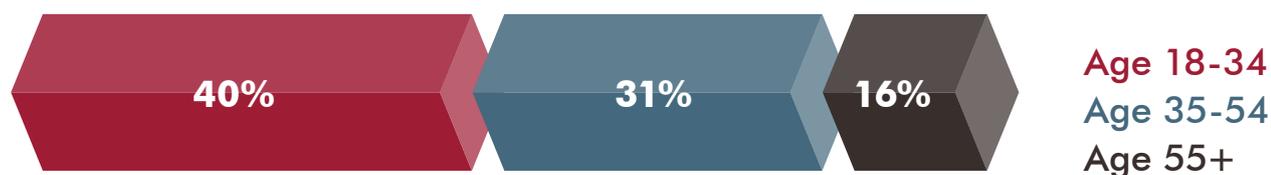
---

## CE QUE VEULENT LES TALENTS !

Lors de notre étude sur les rémunérations, nous avons pu nous rendre compte que de nombreux marchés métiers sont orientés candidats. Cela génère des tensions entre des entreprises cherchant à sécuriser au maximum leur embauche et des profils à la fois talentueux et hyper sollicités qui n'hésitent pas à négocier. Cette année encore, les entreprises ne doivent plus se tromper sur les attentes des candidats, notamment des nouvelles générations. Ils savent précisément ce qu'ils veulent ! En priorité, les candidats recherchent des perspectives de carrière, le « sense of purpose » et une culture d'entreprise centrée sur les collaborateurs. En conséquence, le salaire n'est plus cet élément différenciant que nous connaissions. Si les candidats s'assurent d'obtenir le bon deal, la rémunération ne constitue plus la première motivation pour rejoindre un employeur.

---

## Les «millennials» sont prêts à sacrifier leur rémunération pour le job de leur rêve



Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 2 000 salariés français.

---

## CONSTRUIRE LA BONNE PROMESSE EMPLOYEUR

Pour acquérir les bons talents, les entreprises doivent fortement travailler leur marque employeur. Au-delà de l'environnement interne et RH, il est nécessaire de capter immédiatement l'attention des candidats et de leur donner envie de s'engager dans le processus de recrutement. En effet, de nombreux candidats prennent la décision de ne pas répondre à une offre d'emploi à la suite des recherches effectuées sur l'entreprise.

La marque employeur n'est pas un concept lointain. Elle commence dès le processus d'embauche. En conséquence, donner tout de suite la bonne impression peut vous permettre de toucher les bons profils. Une enquête auprès des responsables de recrutement révèle que 53% d'entre eux considèrent que les processus de recrutement sont plus longs. Trois raisons : la recherche de candidats qualifiés est plus difficile, le nombre de CV reçus en réponse aux offres d'emploi a augmenté, et le candidat choisi se montre plus exigeant. Pourtant, les entreprises ne doivent pas vivre ces situations comme des fatalités. Elles doivent s'attacher à prendre des décisions plus rapides pour ne pas manquer les meilleures opportunités.

---

**Les processus de recrutement s'allongent. En moyenne, la durée du recrutement est de :**



Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 300 directeurs et managers.

---

**20%** des salariés devraient bénéficier d'une augmentation de salaire cette année.

---



## QUELS ENSEIGNEMENTS SUR LES RÉMUNÉRATIONS ?

Les entreprises souhaitent des profils toujours plus exceptionnels, affichant aussi bien des compétences pointues et des qualités telles que la vision, le leadership, la capacité à collaborer... Sur certains métiers, elles sont définitivement prêtes à y mettre le prix, conscientes qu'elles ne peuvent pas se permettre de laisser filer ces talents. C'est particulièrement le cas sur les postes du digital, de l'informatique, de la finance d'entreprise et de la comptabilité (à l'exclusion de l'intérim comptable non-cadre). Sur les autres fonctions (RH / juridique / fiscal, assistantat, management de transition), nous pouvons relever un décalage entre la volonté des services RH de recruter la perle rare et une certaine réticence à dégager le budget suffisant.

# FINANCE D'ENTREPRISE ET COMPTABILITÉ



Le Top 5 des  
compétences exigées  
pour l'automatisation  
dans la finance

- 44%** Vision stratégique
- 36%** Analyse de données
- 34%** Résolution de problèmes
- 28%** Flexibilité / Capacité d'adaptation / Ouverture au changement
- 28%** Compétences informatiques

Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 200 DAF et RAF.

## UNE STABILITÉ TRÈS ENCOURAGEANTE

Dans un contexte macro-économique favorable, entre reprise de la croissance et création d'emplois, les métiers de la finance d'entreprise se portent bien. Autre tendance positive : l'excellente santé des Fintech et, plus largement, des start-ups à forte croissance qui, lorsqu'elles atteignent une taille critique, recherchent à internaliser ou renforcer leurs équipes comptables ou financières.

Les fonctions en finance d'entreprise évoluant traditionnellement dans les données, les statistiques et les tableaux de bord, la transformation digitale les concerne. Les équipes finance ne veulent pas manquer cette opportunité et doivent profiter de la digitalisation pour occuper un rôle plus stratégique au sein de leurs organisations. Nous remarquons ainsi que le directeur financier peut être appelé à dépasser un rôle souvent technique pour accompagner les autres métiers et avoir un meilleur impact stratégique : collecter et structurer les données, fournir des analyses opérationnelles et automatiser certaines tâches.

Au global, les professionnels de la finance d'entreprise restent incontournables en matière de maîtrise du réglementaire, de la fiabilisation des données et de l'anticipation du risque.

## ENCORE UN MARCHÉ DE REMPLACEMENT

Les volumes de recrutement restent relativement stables. Cependant, nous relevons un regain d'activité sur les postes de responsable administratif et financier et de contrôleur financier dans les PME.

---

**82%** des directeurs financiers rencontrent des difficultés pour recruter des experts financiers compétents.

---

Dans la continuité des années précédentes, le marché reste orienté candidat. Ceux-ci se savent en position de force et disposent généralement de plusieurs propositions. Notre conseil aux entreprises : ne pas croire que le marché est en leur faveur. Il faut travailler activement la promesse employeur pour séduire des talents de plus en plus exigeants sur le contenu de leurs missions et leur environnement de travail. Evidemment, il faut en même temps proposer des packages de rémunération attractifs !

### TOP 5 DES SECTEURS OÙ IL EST PLUS DIFFICILE DE RECRUTER DES PROFILS COMPTABILITÉ ET FINANCE

Analyse financière

---

Gestion du risque

---

Audit interne

---

Contrôle financier

---

Comptabilité / GL

Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 200 DAF et RAF.

## DU CÔTÉ DE L'INTÉRIM COMPTABLE NON-CADRE

2018 est sur la lancée de 2017, avec une vraie problématique de pénurie de candidats. Pour autant, les entreprises ne semblent pas en avoir conscience. La crainte d'une erreur de casting les incite à afficher des exigences toujours plus élevées en matière de diplôme, d'expérience ou d'expertise.

Sur ces postes les besoins les plus importants se situent en comptabilité générale et en gestion de la paie.



### LES COMPÉTENCES LES PLUS DEMANDÉES

#### En finance d'entreprise et comptabilité

Polyvalence technique

Maitrise de l'anglais

Leadership

Communication

Capacité de conseil

#### En intérim comptable non-cadre

SAP

Anglais



### LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS

#### En finance d'entreprise et comptabilité

Responsable administratif et financier (en PME)

Contrôleur de gestion opérationnel

Chef comptable

Consolideur

Auditeur interne

#### En intérim comptable non-cadre

Gestionnaire de paie

Comptable général

Comptable fournisseurs

**55%** des DAF estiment que les salaires pratiqués dans leur entreprise sont conformes au marché.



## LES TENDANCES DE RÉMUNÉRATIONS

Globalement, les entreprises s'alignent sur les niveaux de salaire du marché et, n'hésitent pas à surenchérir pour attirer le bon candidat.

Si les postes en comptabilité bénéficient parfois de variables, les postes en contrôle de gestion et en direction financière profitent de packages plus complets. Les critères d'attribution des primes reposent sur un équilibre entre performance individuelle et collective ; et nous pouvons constater un développement des primes récompensant les managers des équipes les plus productives.

Concernant les salaires sur les postes de comptables en intérim, nous relevons une tension très nette. Les budgets alloués pour cette fonction s'avèrent souvent très faibles pour attirer les bons profils.

Plus d'informations et d'explications sur les échelles salariales en [pages 40 et 41](#).

# Les salaires en finance d'entreprise et comptabilité

| FONCTION / CHIFFRE D'AFFAIRES / EXPÉRIENCE                                    |  | 2017                | 2018                | %  |
|---|--|---------------------|---------------------|----|
| <b>FINANCE - GESTION</b>  |  |                     |                     |    |
|   | CA > 1 Md€ <sup>(c)</sup>              | + 185 000 €         | + 195 000 €         | 5% |
| Directeur Administratif et Financier / Responsable Administratif et Financier | CA > 500 M€ et > 10 ans <sup>(b)</sup> | 150 000 - 230 000 € | 160 000 - 240 000 € | 5% |
|   | 100 M€ < CA < 500 M€ <sup>(c)</sup>    | 120 000 - 185 000 € | 125 000 - 185 000 € | 2% |
|   | 50 M€ < CA < 100 M€ <sup>(b)</sup>     | 70 000 - 120 000 €  | 75 000 - 120 000 €  | 3% |
|   | CA < 50 M€ <sup>(a)</sup>              | 50 000 - 80 000 €   | 55 000 - 80 000 €   | 4% |
| Contrôleur Financier  | > 10 ans                               | 65 000 - 100 000 €  | 70 000 - 100 000 €  | 3% |
|   | 6 à 10 ans                             | 55 000 - 80 000 €   | 55 000 - 80 000 €   | 0% |
| Contrôleur de Gestion   | 6 à 10 ans <sup>(a)</sup>              | 52 000 - 75 000 €   | 52 000 - 75 000 €   | 0% |
|   | 3 à 5 ans <sup>(b)</sup>               | 38 000 - 55 000 €   | 40 000 - 55 000 €   | 2% |
|   | 0 à 3 ans                              | 28 000 - 42 000 €   | 30 000 - 43 000 €   | 4% |
| Directeur / Responsable du Contrôle de Gestion <sup>(c)</sup>                 | > 10 ans                               | 65 000 - 115 000 €  | 70 000 - 115 000 €  | 3% |
| Expert / Responsable Fusions et Acquisitions <sup>(d)</sup>                   | > 10 ans                               | 100 000 - 165 000 € | 100 000 - 165 000 € | 0% |
|   | 6 à 10 ans                             | 70 000 - 135 000 €  | 70 000 - 135 000 €  | 0% |
|   | 3 à 5 ans                              | 55 000 - 70 000 €   | 55 000 - 70 000 €   | 0% |
| Directeur / Responsable de la Trésorerie <sup>(c)</sup>                       | 500 M€ < CA < 2Md€                     | 80 000 - 130 000 €  | 85 000 - 140 000 €  | 7% |
|   | CA < 500 M€                            | 70 000 - 95 000 €   | 70 000 - 100 000 €  | 3% |
| Trésorier   | 500 M€ < CA < 2Md€                     | 55 000 - 85 000 €   | 57 000 - 85 000 €   | 1% |
|   | CA < 500 M€                            | 45 000 - 70 000 €   | 45 000 - 70 000 €   | 0% |
| Credit Manager / Cash Manager   | > 10 ans                               | 50 000 - 80 000 €   | 50 000 - 80 000 €   | 0% |
|   | 6 à 10 ans                             | 45 000 - 70 000 €   | 45 000 - 70 000 €   | 0% |
| <b>AUDIT INTERNE - CONTRÔLE INTERNE</b>                                       |  |                     |                     |    |
| Directeur / Responsable de l'Audit Interne <sup>(b)</sup>                     | > 10 ans                               | 70 000 - 110 000 €  | 75 000 - 120 000 €  | 8% |
| Auditeur Interne <sup>(a)</sup>   | 6 à 10 ans                             | 60 000 - 85 000 €   | 60 000 - 85 000 €   | 0% |
|   | 3 à 5 ans                              | 45 000 - 60 000 €   | 45 000 - 60 000 €   | 0% |

(a) Ces fonctions peuvent bénéficier d'un variable compris entre 0 et 15% du salaire fixe brut annuel mentionné.

(b) Ces fonctions peuvent bénéficier d'un variable compris entre 0 et 20% du salaire fixe brut annuel mentionné.

(c) Ces fonctions peuvent bénéficier d'un variable compris entre 0 et 35% du salaire fixe brut annuel mentionné.

(d) Cette fonction peut bénéficier d'un variable au-delà de 35% du salaire fixe brut annuel mentionné.

| FONCTION / CHIFFRE D'AFFAIRES / EXPÉRIENCE                 |            | 2017               | 2018               | %   |
|--|------------|--------------------|--------------------|-----|
| <b>COMPTABILITÉ - CONSOLIDATION</b>                        |            |                    |                    |     |
| Directeur Comptable  | > 10 ans   | 60 000 - 125 000 € | 70 000 - 130 000 € | 8%  |
| Responsable Comptable <sup>(a)</sup>                       | > 10 ans   | 50 000 - 70 000 €  | 50 000 - 75 000 €  | 4%  |
|  | 6 à 10 ans | 45 000 - 60 000 €  | 45 000 - 60 000 €  | 0%  |
| Consolideur <sup>(a)</sup>                                 | > 6 ans    | 57 000 - 72 000 €  | 60 000 - 75 000 €  | 5%  |
|  | 3 à 5 ans  | 50 000 - 62 000 €  | 50 000 - 65 000 €  | 3%  |
| Directeur / Responsable de la Consolidation <sup>(b)</sup> | CA > 1 Md€ | 85 000 - 125 000 € | 90 000 - 130 000 € | 5%  |
|  | CA < 1 Md€ | 65 000 - 95 000 €  | 65 000 - 100 000 € | 3%  |
| Collaborateur dans un Cabinet d'Expertise Comptable        | > 5 ans    | + 38 000 €         | + 38 000 €         | 0%  |
|  | 2 à 5 ans  | 29 000 - 37 000 €  | 29 000 - 37 000 €  | 0%  |
|  | 0 à 2 ans  | 26 000 - 28 000 €  | 26 000 - 28 000 €  | 0%  |
| Comptable Unique   | > 5 ans    | + 34 000 €         | + 34 500 €         | 1%  |
|  | 2 à 5 ans  | 30 000 - 33 000 €  | 30 500 - 34 500 €  | 3%  |
|  | 0 à 2 ans  | 28 000 - 30 000 €  | 28 000 - 30 500 €  | 1%  |
| Comptable Général  | > 5 ans    | 38 000 - 50 000 €  | 36 000 - 50 000 €  | -2% |
|  | 2 à 5 ans  | 32 000 - 38 000 €  | 32 000 - 36 000 €  | -3% |
|  | 0 à 2 ans  | 28 000 - 32 000 €  | 28 000 - 32 000 €  | 0%  |
| Comptable Auxiliaire                                       | > 5 ans    | + 30 000 €         | + 30 000 €         | 0%  |
|  | 2 à 5 ans  | 27 000 - 29 000 €  | 28 000 - 30 000 €  | 4%  |
|  | 0 à 2 ans  | 25 000 - 28 000 €  | 25 000 - 28 000 €  | 0%  |
| Comptable Trésorerie                                       | > 5 ans    | + 33 000 €         | + 33 000 €         | 0%  |
|  | 2 à 5 ans  | 27 000 - 32 000 €  | 27 000 - 32 000 €  | 0%  |
|  | 0 à 2 ans  | 24 000 - 26 000 €  | 24 000 - 26 000 €  | 0%  |
| Comptable Clients  | > 5 ans    | + 31 000 €         | + 31 000 €         | 0%  |
|  | 2 à 5 ans  | 27 000 - 31 000 €  | 27 000 - 31 000 €  | 0%  |
|  | 0 à 2 ans  | 25 000 - 27 000 €  | 25 000 - 27 000 €  | 0%  |
| Responsable Comptabilité Clients                           | CA > 100M€ | 50 000 - 80 000 €  | 50 000 - 80 000 €  | 0%  |
|  | CA < 100M€ | 37 000 - 55 000 €  | 40 000 - 55 000 €  | 3%  |
| Comptable Fournisseurs                                     | > 5 ans    | + 30 000 €         | + 31 000 €         | 3%  |
|  | 2 à 5 ans  | 25 000 - 28 000 €  | 27 000 - 30 000 €  | 8%  |
|  | 0 à 2 ans  | 24 000 - 26 000 €  | 25 000 - 27 000 €  | 4%  |
| Responsable Comptabilité Fournisseurs                      | CA > 100M€ | 45 000 - 80 000 €  | 50 000 - 80 000 €  | 4%  |
|  | CA < 100M€ | 35 000 - 55 000 €  | 40 000 - 55 000 €  | 6%  |
| Aide Comptable   | 2 à 5 ans  | 22 000 - 25 000 €  | 23 000 - 25 000 €  | 2%  |
|  | 0 à 2 ans  | 20 000 - 22 500 €  | 22 000 - 23 000 €  | 6%  |
| Gestionnaire de Paie                                       | > 5 ans    | + 35 000 €         | + 35 000 €         | 0%  |
|  | 2 à 5 ans  | 28 000 - 35 000 €  | 29 000 - 35 000 €  | 2%  |
|  | 0 à 2 ans  | 25 000 - 28 000 €  | 26 500 - 29 000 €  | 5%  |

TROUVEZ LE BON CANDIDAT OU L'ENTREPRISE IDÉALE

VOUS RECRUTEZ ?

NOS OFFRES

# MANAGEMENT DE TRANSITION



Les principales  
raisons pour lesquelles  
les entreprises engagent  
des managers  
de transition

- 40%** Projets et initiatives spécifiques
- 36%** Développement et implémentation d'une nouvelle stratégie
- 35%** Restructuration
- 33%** Impossibilité de recruter en CDI
- 27%** Remplacement d'un manager

Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 300 directeurs et managers.

## LE MÉTIER DU MANAGER DE TRANSITION SE TRANSFORME

Le marché du Management de Transition est en pleine effervescence. Avec une conséquence directe : les candidats sont en position de force pour négocier tandis que les entreprises continuent d'avoir besoin de ces profils souvent « rares ». Les entreprises ont désormais bien compris l'avantage de cette forme d'emploi qui allie expertise et flexibilité.

En effet, les contextes de transformation (digitalisation ou évolution des processus) entraînent de forts besoins pour des expertises spécifiques et ponctuelles : en s'appuyant sur des managers de transition, les entreprises améliorent la qualité du changement. Et cette tendance s'avère durable : 63% des responsables administratifs et financiers ont l'intention de solliciter davantage de contrats temporaires pour accompagner la digitalisation / automatisation de leurs processus. Egalement, le recours à un manager de transition permet de combler des manques de compétences dans des domaines aussi variés que l'analyse financière, l'audit ou l'analyse de données. Les autres raisons de solliciter un manager de transition sont les missions relais (remplacement maladie ou absence soudaine) et les missions projets (projet structurant positif comme la création d'une filiale ou projet négatif comme la restructuration). Le Management de Transition peut s'exprimer aussi sur des missions de business transformation (SI, digitale) mais aussi d'accompagnement d'un dirigeant en s'apparentant à du mentoring et du coaching.

Côté candidat, la tension sur ce marché s'explique par une évolution du profil des managers de transition « traditionnels », lesquels préfèrent se stabiliser sur des contrats en CDI et laissent donc la place à des profils issus de l'entrepreneuriat ou de l'univers freelance.



### LES COMPÉTENCES RECHERCHÉES

Capacité à s'impliquer

Aptitudes stratégiques, opérationnelles et de transmission

Des expertises pointues dans leur domaine d'activité



### LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS

Directeur Comptable

Directeur Administratif et Financier

Directeur des Ressources Humaines

Chef de projets SI

## LES TENDANCES DE RÉMUNÉRATIONS

Du fait d'un marché orienté candidats, les managers de transition affichent des prétentions salariales plus élevées et n'hésitent pas à négocier fortement, certains qu'ils pourront facilement trouver une mission.

Les grilles des salaires des métiers concernés par le Management de Transition ne sont pas répertoriées dans notre guide 2018. Pour connaître les tendances de votre secteur, **prenez contact** avec nos consultants spécialisés Management Resources.

# SYSTÈMES D'INFORMATION



La planification  
du recrutement IT  
pour gérer la  
transformation  
digitale

- 37%** Sécurité
- 33%** Gestion de données et bases de données
- 31%** Veille économique
- 25%** Gestion de projets
- 18%** Développement de logiciels

Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 200 DSI.

## UN MARCHÉ QUI SE STRUCTURE

Les nouvelles technologies sont plus que jamais créatrices de valeur, et les entreprises font de la transformation digitale une priorité business majeure !

D'un côté, les directions métiers se dotent de compétences digitales spécifiques en recherchant un équilibre entre innovation et gestion « classique » de l'activité. De l'autre, la DSI (Direction des Systèmes d'Information) doit identifier la bonne stratégie pour accompagner cette digitalisation. Ainsi, l'une des tendances en matière d'infrastructure et de gestion des données repose sur un objectif de migration totale vers le cloud public. Il s'agit ici de confier ses serveurs et datacenters à des acteurs spécialisés (Amazon (AWS), Google Cloud, Microsoft (Azure)...) pour se concentrer sur une démarche digitale optimisée par rapport aux besoins du business. En assurant cette migration, la DSI facilite la digitalisation des métiers !

L'accélération de cette transformation numérique globale entraîne une évolution des profils recherchés au sein des DSI. Si, ces dernières années, les entreprises recrutaient aussi bien des profils programmeurs pour développer des applications que des profils infrastructures pour en assurer la mise en production, place désormais à l'ingénieur DevOps. Disposant de compétences techniques relatives à l'infrastructure et d'une compréhension des problématiques applicatives, l'ingénieur DevOps affiche une vision complète des enjeux de la transformation digitale.

En outre, il y a une tendance forte dans la transformation des organisations au rapprochement entre le marketing et la DSI. De plus en plus, le DSI devient un directeur du digital et récupère la globalité des équipes DevOps ainsi que la dimension digitale du e-commerce.

## CAP SUR L'INNOVATION

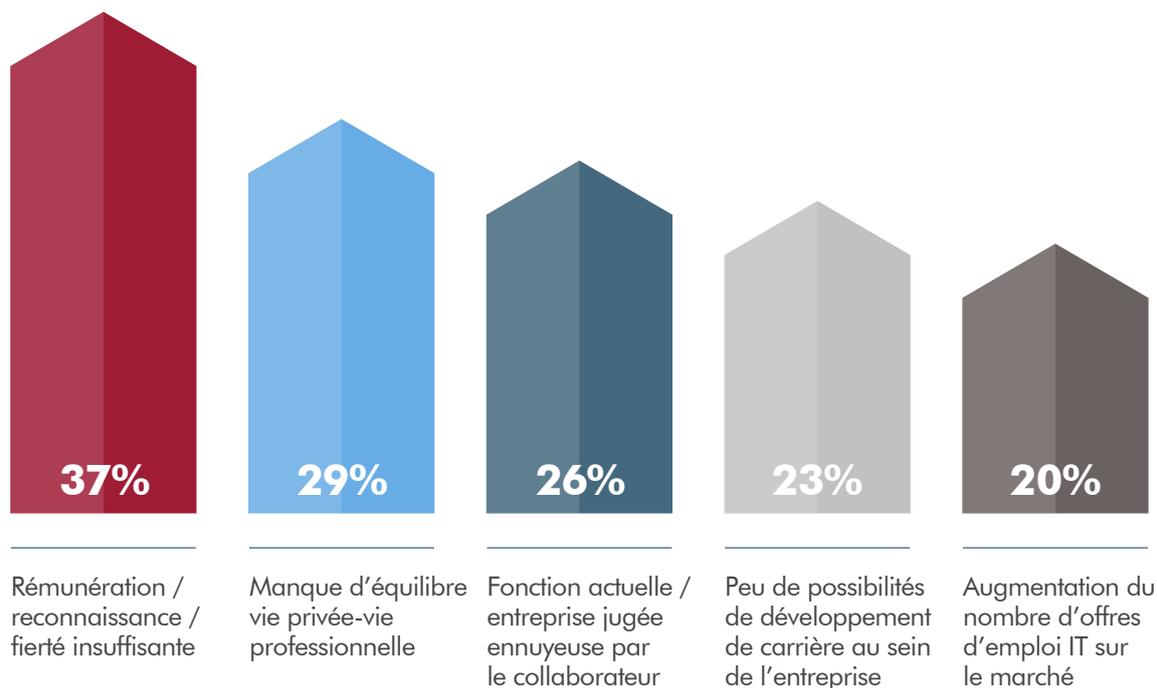
Pour rester compétitives, les entreprises vont à terme se positionner sur les technologies les plus innovantes (Big Data, intelligence artificielle, réalité virtuelle, objets connectés...). Dans ce cadre, nous relevons de véritables enjeux autour de la collecte, de la structuration et de l'analyse des données. Dans ce sens, les spécialistes de la data seront incontournables, notamment dans leur capacité à aider les directions métiers pour adopter et mettre en œuvre la bonne stratégie.

## TENSIONS SUR LE MARCHÉ

Les ingénieurs systèmes et réseaux continuent à être le profil le plus récurrent et recruté en France, aussi bien dans les grands groupes que dans les PME. Si ce profil n'est pas pénurique, les entreprises demandent de plus en plus des compétences autour des problématiques de digitalisation d'une part mais également une sensibilité aux enjeux métiers : ce nouveau critère de sélection pour des profils issus de l'infrastructure est inédit.

Du côté du développeur, les candidats sont toujours très sollicités et se retrouvent nettement en position de force lors des négociations salariales.

## Pourquoi les salariés travaillant en SI quittent leur entreprise



Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 200 DSI.



### LES COMPÉTENCES LES PLUS DEMANDÉES

PHP

DevOps

Maîtrise de l'anglais



### LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS

Développeur

Ingénieur systèmes et réseaux, idéalement DevOps

Data scientist

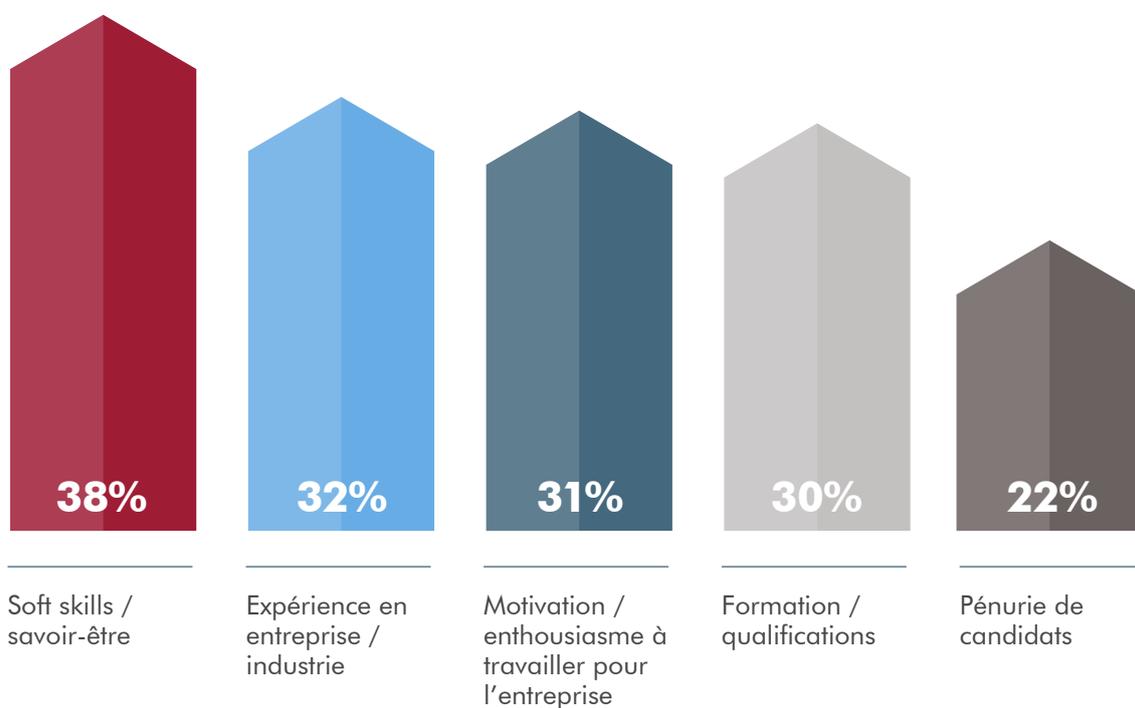
## LES TENDANCES DE RÉMUNÉRATIONS

Globalement, les niveaux de rémunération restent stables par rapport à 2017. Nous pouvons cependant noter des augmentations de salaire pour l'administrateur système, essentiellement lorsque celui-ci présente une « conscience digitale ».

Souvent bloquées pour attirer les profils dont elles ont besoin, les entreprises continuent à prévoir des budgets de recrutement sous-évalués pour des candidats dont les revenus augmentent d'année en année du fait du caractère pénurique de certaines compétences. Ce décalage entre offre et demande rallonge les processus de recrutement.

---

### Les principaux facteurs d'une meilleure rémunération des professionnels IT



Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 200 DSI.

---

Plus d'informations et d'explications sur les échelles salariales en [pages 40 et 41](#).

# Les salaires des systèmes d'information

| FONCTION / EXPÉRIENCE                                   |                | 2017                | 2018                | %  |
|---|----------------|---------------------|---------------------|----|
| <b>SYSTÈMES D'INFORMATION - INFRASTRUCTURE ET CLOUD</b> |                |                     |                     |    |
| Directeur des Systèmes d'Information <sup>(a)</sup>     | Plus de 15 ans | 149 000 - 201 000 € | 153 619 - 207 210 € | 3% |
|   | 10 à 15 ans    | 103 000 - 151 000 € | 106 198 - 155 670 € | 3% |
| Chief Data Officer <sup>(a)</sup>                       | Plus de 15 ans | 149 000 - 190 000 € | 152 649 - 195 000 € | 3% |
|   | 10 à 15 ans    | 103 000 - 149 000 € | 105 219 - 151 500 € | 2% |
| Directeur Technique <sup>(a)</sup>                      | Plus de 15 ans | 115 000 - 142 000 € | 118 600 - 145 430 € | 3% |
|   | 10 à 15 ans    | 98 000 - 115 000 €  | 101 072 - 118 590 € | 3% |
| Architecte Réseaux Télécoms                             | 5 à 10 ans     | 77 000 - 99 000 €   | 79 418 - 102 000 €  | 3% |
|   | 10 à 15 ans    | 70 500 - 90 500 €   | 72 700 - 93 000 €   | 3% |
| Data Scientist  | 5 à 10 ans     |                     | 59 500 - 74 000 €   | 3% |
|   | 3 à 5 ans      |                     | 55 000 - 70 000 €   | /  |
| Data Analyst  | 0 à 3 ans      |                     | 45 000 - 55 000 €   | /  |
|   | 5 à 10 ans     | 55 500 - 85 500 €   | 57 000 - 88 000 €   | 3% |
| Administrateur Systèmes et Réseaux                      | 3 à 5 ans      | 46 000 - 54 000 €   | 47 458 - 55 710 €   | 3% |
|   | 10 à 15 ans    | 55 000 - 69 000 €   | 56 546 - 71 100 €   | 3% |
| Ingénieur Cloud Computing                               | 5 à 10 ans     | 45 000 - 55 000 €   | 46 431 - 56 740 €   | 3% |
|   | 3 à 5 ans      | 36 000 - 46 000 €   | 36 000 - 47 000 €   | 1% |
| Service Manager Cloud                                   | 5 à 10 ans     |                     | 55 000 - 69 000 €   | /  |
|   | 5 à 10 ans     |                     | 55 000 - 75 000 €   | /  |
| Intégrateur HTML  | 3 à 5 ans      |                     | 48 000 - 65 000 €   | /  |
|   | 5 à 10 ans     | 50 000 - 53 000 €   | 50 000 - 55 000 €   | 2% |
| Technicien Support Applicatif                           | 3 à 5 ans      | 35 000 - 50 000 €   | 38 000 - 50 000 €   | 4% |
|   | 0 à 3 ans      | 25 000 - 30 000 €   | 25 805 - 30 960 €   | 3% |
| Technicien Systèmes et Réseaux                          | 0 à 3 ans      | 20 500 - 28 000 €   | 21 161 - 28 900 €   | 3% |
|   | 0 à 3 ans      | 20 500 - 26 500 €   | 21 000 - 27 000 €   | 2% |
| Hotliner  | 0 à 3 ans      | 19 000 - 24 000 €   | 19 000 - 24 000 €   | 0% |

(a) Cette fonction peut bénéficier d'un variable compris entre 5 et 20% du salaire fixe brut annuel mentionné.

| FONCTION / EXPÉRIENCE  |                | 2017                | 2018                | %  |
|--|----------------|---------------------|---------------------|----|
| <b>SYSTÈMES D'INFORMATION - APPLICATIF</b>                     |                |                     |                     |    |
| Directeur Etudes et Développement <sup>(a)</sup>               | Plus de 15 ans | 119 000 - 138 000 € | 121 862 - 140 460 € | 2% |
|  | 10 à 15 ans    | 104 000 - 120 000 € | 107 000 - 123 900 € | 3% |
|  | 5 à 10 ans     | 82 000 - 104 000 €  | 84 000 - 107 300 €  | 3% |
| Architecte Logiciel  | 10 à 15 ans    | 78 000 - 94 000 €   | 80 500 - 97 000 €   | 3% |
|  | 5 à 10 ans     | 62 000 - 77 000 €   | 63 500 - 79 300 €   | 3% |
| Ingénieur DevOps   | 10 à 15 ans    |                     | 68 000 - 75 000 €   | /  |
|  | 5 à 10 ans     |                     | 60 000 - 69 000 €   | /  |
| Ingénieur Développement PHP, JAVA, J2EE, C++, .NET...          | 10 à 15 ans    | 64 000 - 75 000 €   | 65 500 - 77 000 €   | 3% |
|  | 5 à 10 ans     | 56 000 - 64 000 €   | 57 800 - 66 000 €   | 3% |
|  | 3 à 5 ans      | 44 000 - 57 000 €   | 45 448 - 58 870 €   | 3% |
| Ingénieur Développement Mobile ANDROID, iOS, WINDOWS Mobile... | 5 à 10 ans     | 51 000 - 64 000 €   | 52 680 - 66 000 €   | 3% |
|  | 3 à 5 ans      | 43 000 - 51 000 €   | 44 000 - 52 000 €   | 2% |
| Gestionnaire Base de Données                                   | 0 à 3 ans      | 33 000 - 37 000 €   | 34 091 - 38 000 €   | 3% |
| <b>SYSTÈMES D'INFORMATION - GESTION DE PROJETS</b>             |                |                     |                     |    |
| Directeur de Projets   | Plus de 15 ans | 109 000 - 125 000 € | 110 000 - 127 130 € | 1% |
|  | 10 à 15 ans    | 87 000 - 110 000 €  | 89 888 - 113 640 €  | 3% |
|  | 5 à 10 ans     | 75 500 - 88 000 €   | 77 010 - 90 920 €   | 3% |
| Responsable de Domaine SI                                      | 10 à 15 ans    | 105 000 - 132 000 € | 107 497 - 134 380 € | 2% |
|  | 5 à 10 ans     | 78 500 - 105 000 €  | 80 111 - 107 490 €  | 2% |
| Chef de Projet (MOA / AMOA / MOE)                              | 5 à 10 ans     | 59 000 - 78 000 €   | 60 971 - 80 600 €   | 3% |
|  | 3 à 5 ans      | 51 000 - 59 000 €   | 52 501 - 60 970 €   | 3% |
|  | 0 à 3 ans      | 42 000 - 51 000 €   | 43 000 - 52 000 €   | 2% |
| Chef de Projet Qualification Logiciel / Test Manager           | 10 à 15 ans    | 66 000 - 78 000 €   | 68 214 - 80 000 €   | 3% |
|  | 5 à 10 ans     | 58 000 - 66 000 €   | 59 949 - 68 210 €   | 3% |
|  | 3 à 5 ans      | 49 000 - 57 000 €   | 50 500 - 58 500 €   | 3% |
| Expert BI  | 5 à 10 ans     | 55 000 - 91 000 €   | 56 854 - 94 060 €   | 3% |
|  | 5 à 10 ans     | 62 000 - 80 000 €   | 63 500 - 81 500 €   | 2% |
| Expert CRM   | 3 à 5 ans      | 47 000 - 61 000 €   | 48 500 - 62 500 €   | 3% |
|  | 0 à 3 ans      | 37 000 - 49 000 €   | 38 000 - 50 000 €   | 2% |

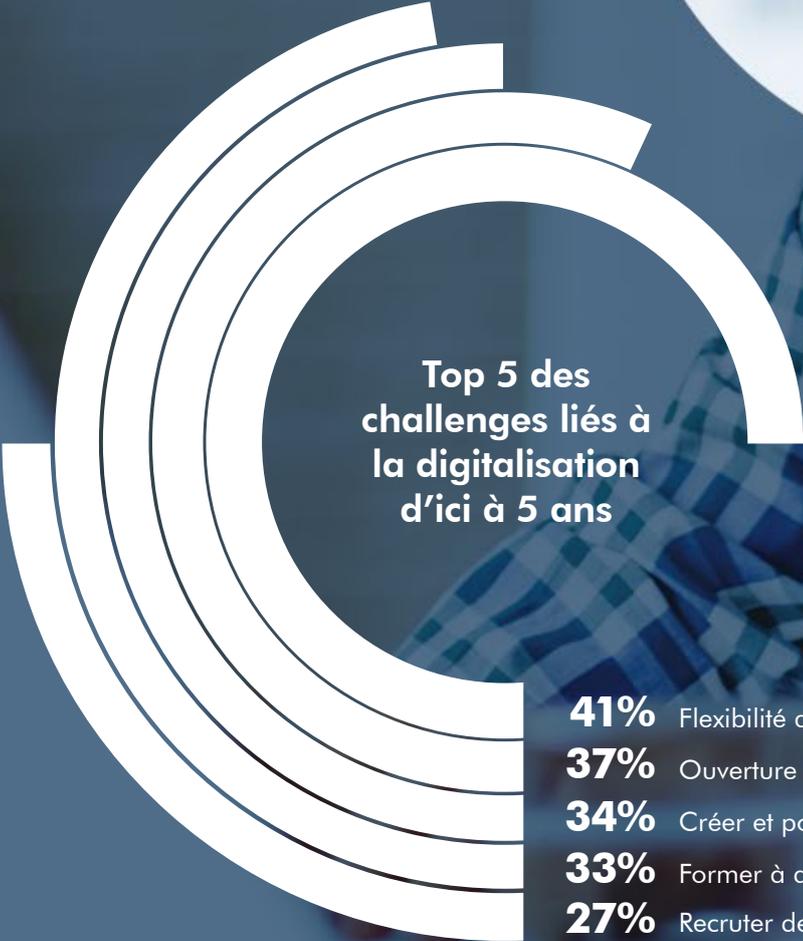
TROUVEZ LE BON CANDIDAT OU L'ENTREPRISE IDÉALE

VOUS RECRUTEZ ?

NOS OFFRES

---

# DIGITAL



## Top 5 des challenges liés à la digitalisation d'ici à 5 ans

- 41%** Flexibilité du lieu de travail
- 37%** Ouverture aux changements
- 34%** Créer et pourvoir de nouvelles fonctions
- 33%** Former à de nouvelles compétences
- 27%** Recruter des intérimaires / Freelancers

Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 200 DSI.

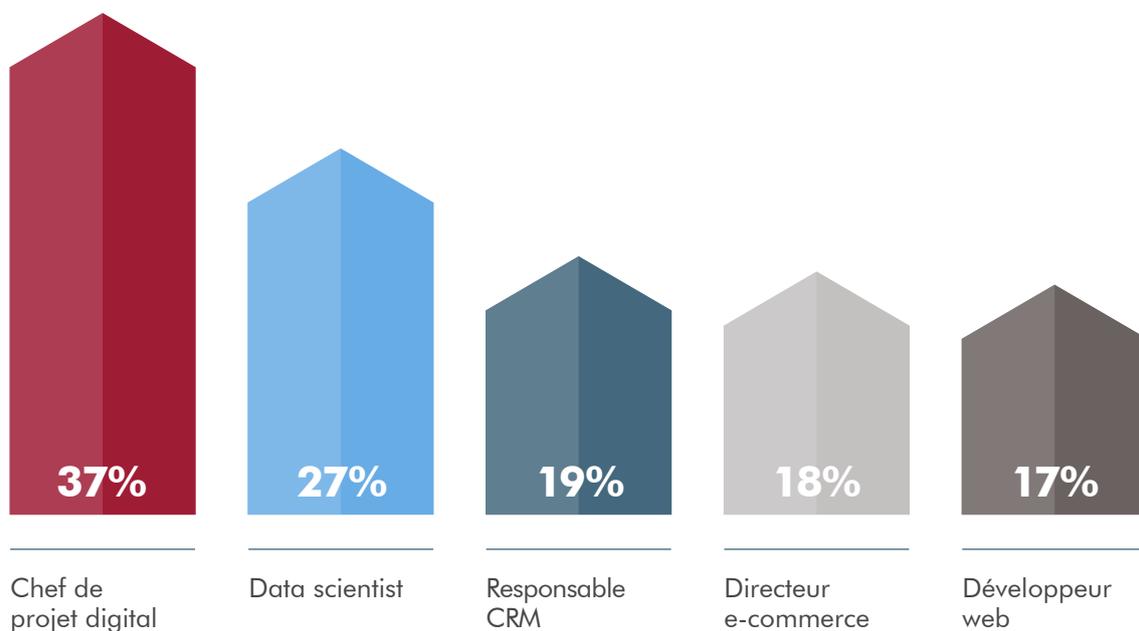
## DIGITAL, ENTRE COMPLEXITÉ ET INNOVATION !

Dans une économie toujours plus digitale, nous assistons à une complexification des métiers, des profils et des compétences. L'impact croissant de la technologie sur le business implique des enjeux de transformation (souvent de manière continue) pour relever les défis autour de l'innovation et conserver un avantage concurrentiel. La montée en puissance des objets connectés ou de l'intelligence artificielle oblige les entreprises à se doter d'expertises nouvelles mais aussi de leaders capables de fixer les bonnes priorités.

Autrefois organisées en silos, les entreprises sont désormais dans une logique de transversalité et de collaboration, ce qui a un impact direct sur les profils recherchés, à savoir des digital managers capables d'associer les différents métiers et de faire vivre des écosystèmes. Du côté des pure players et des start-ups, un profil se distingue actuellement, celui du growth hacker, soit quelqu'un susceptible de générer et de maîtriser une très forte croissance.

---

### Les experts capables de gérer la transformation digitale



Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 200 DSI.

---

Autre point intéressant : les entreprises évoluant dans le B2C atteignent un excellent niveau de maturité numérique, c'est maintenant au tour des entreprises du B2B d'accélérer leur transformation digitale.

### DATA IS KING

Qui dit transformation digitale, dit gestion et optimisation des données. Naturellement, le profil d'analyste des données (ou data analyst) est particulièrement recherché. Souvent issu d'une formation liée à la statistique, son rôle consiste à démocratiser les données au service des autres métiers de l'entreprise. Le data analyst permet à ces derniers de basculer dans une logique de performance avec un suivi plus efficace de leurs actions et résultats.

## UN MARCHÉ PLUS ORDONNÉ

Les chasseurs de tête évoluent dans un univers où les entreprises identifient mieux leurs besoins et peuvent s'appuyer sur leurs collaborateurs pour évaluer CV et candidats. La prise de conscience de l'importance du digital les incite à rechercher des profils d'excellence, combinant des expertises techniques pointues et une vision stratégique de haut niveau. Dans cette optique, les profils issus de très grandes écoles font clairement office de priorité et bénéficient de propositions salariales souvent exceptionnelles.

Il reste cependant des variables où les entreprises rencontrent des difficultés pour attirer, recruter et fidéliser les talents. En premier lieu, les nouvelles générations dont certains comportements tels que l'impatience ou la spontanéité peuvent déstabiliser ; en revanche, leurs appétences pour la technologie, une attitude peu scolaire et une forte agilité sont réellement appréciées. En deuxième lieu, il peut y avoir des décalages entre les profils de candidats et les offres d'emploi existants. En effet, plus que des spécialistes, les entreprises cherchent en priorité à recruter des profils polyvalents capables de gérer des expertises diverses.



### LES COMPÉTENCES LES PLUS RECHERCHÉES

Agilité / Résilience

---

Expertise / Pédagogie

---

Retargeting

---

Pilotage de campagnes media

---

Cross canal



### LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS

Data analyst

---

Digital manager

---

Growth hacker

---



## LES TENDANCES DE RÉMUNÉRATIONS

Toujours autant sollicités, les candidats ont conscience de leur valeur sur le marché. Cela laisse donc moins de marge de manœuvre dans les négociations salariales.

Si les profils polyvalents peuvent connaître une petite stagnation voire une diminution de salaires, nous remarquons une densification des profils percevant plus de 100 000 euros, à savoir le CMO digital, la Direction de projets stratégiques, le Directeur e-commerce et le VP sales.

Du côté des variables, ceux-ci sont davantage utilisés dans une optique de pilotage de la performance. Les entreprises peuvent proposer une part de variable, pas seulement sur le chiffre d'affaires obtenu ou la marge mais aussi sur des éléments marketing tels que le taux d'engagement sur les réseaux sociaux, la fréquentation du site web, la conversion visiteurs / clients, ou la souscription à une newsletter.

Plus d'informations et d'explications sur les échelles salariales en [pages 40 et 41](#).

# Les salaires du digital

| FONCTION / EXPÉRIENCE                         |                | 2017                | 2018                | %   |
|---|----------------|---------------------|---------------------|-----|
| <b>DIGITAL - E-MARKETING</b>                  |                |                     |                     |     |
| Chief Digital Officer <sup>(a)</sup>          | Plus de 15 ans | 140 000 - 350 000 € | 160 000 - 380 000 € | 10% |
|   | 10 à 15 ans    | 120 000 - 140 000 € | 125 000 - 160 000 € | 10% |
| Chief Marketing Officer <sup>(a)</sup>        | Plus de 15 ans | 120 000 - 160 000 € | 130 000 - 160 000 € | 4%  |
|   | 10 à 15 ans    | 87 000 - 120 000 €  | 90 000 - 130 000 €  | 6%  |
| Chief Operating Officer <sup>(a)</sup>        | Plus de 15 ans | 140 000 - 220 000 € | 140 000 - 250 000 € | 8%  |
|   | 10 à 15 ans    | 95 000 - 135 000 €  | 100 000 - 140 000 € | 4%  |
| Chief Customer Officer                        | Plus de 15 ans |                     | 120 000 - 150 000 € | /   |
|   | 10 à 15 ans    |                     | 90 000 - 120 000 €  | /   |
| Directeur E-Commerce <sup>(a)</sup>           | 10 à 15 ans    | 85 000 - 130 000 €  | 90 000 - 130 000 €  | 2%  |
|   | 5 à 10 ans     | 55 000 - 85 000 €   | 65 000 - 90 000 €   | 11% |
| Responsable Marketing Online <sup>(a)</sup>   | 5 à 10 ans     | 65 000 - 85 000 €   | 70 000 - 90 000 €   | 7%  |
|   | 3 à 5 ans      | 45 000 - 65 000 €   | 45 000 - 70 000 €   | 5%  |
| Responsable CRM / Fidélisation <sup>(a)</sup> | 5 à 10 ans     | 60 000 - 90 000 €   | 55 000 - 95 000 €   | 0%  |
|   | 3 à 5 ans      | 48 000 - 60 000 €   | 45 000 - 55 000 €   | -7% |
|   | 0 à 3 ans      | 40 000 - 48 000 €   | 40 000 - 45 000 €   | -3% |
| Responsable Acquisition <sup>(a)</sup>        | 3 à 5 ans      | 50 000 - 65 000 €   | 55 000 - 70 000 €   | 9%  |
|   | 0 à 3 ans      | 40 000 - 50 000 €   | 42 000 - 55 000 €   | 8%  |
| Community Manager <sup>(a)</sup>              | 3 à 5 ans      | 38 000 - 50 000 €   | 40 000 - 55 000 €   | 8%  |
|   | 0 à 3 ans      | 30 000 - 38 000 €   | 30 000 - 40 000 €   | 3%  |
| Head Social Media <sup>(a)</sup>              | 5 à 10 ans     | 50 000 - 70 000 €   | 60 000 - 75 000 €   | 13% |
|   | 3 à 5 ans      | 40 000 - 50 000 €   | 45 000 - 60 000 €   | 17% |
| Responsable Brand Content <sup>(a)</sup>      | 5 à 10 ans     | 55 000 - 82 000 €   | 60 000 - 85 000 €   | 6%  |
|   | 3 à 5 ans      | 45 000 - 54 000 €   | 45 000 - 60 000 €   | 6%  |
|   | 0 à 3 ans      | 34 000 - 44 000 €   | 35 000 - 45 000 €   | 3%  |
| SEO Manager <sup>(a)</sup>                    | 5 à 10 ans     | 58 000 - 64 000 €   | 65 000 - 90 000 €   | 27% |
|   | 3 à 5 ans      | 45 000 - 58 000 €   | 45 000 - 60 000 €   | 2%  |
|   | 0 à 3 ans      | 35 000 - 45 000 €   | 35 000 - 45 000 €   | 0%  |
| Web Analyst <sup>(a)</sup>                    | 5 à 10 ans     | 55 000 - 65 000 €   | 60 000 - 70 000 €   | 8%  |
|   | 3 à 5 ans      | 45 000 - 55 000 €   | 45 000 - 60 000 €   | 5%  |
|   | 0 à 3 ans      | 35 000 - 45 000 €   | 35 000 - 45 000 €   | 0%  |
| Traffic Manager <sup>(a)</sup>                | 3 à 5 ans      | 45 000 - 60 000 €   | 50 000 - 65 000 €   | 10% |
|   | 0 à 3 ans      | 35 000 - 45 000 €   | 35 000 - 50 000 €   | 6%  |
| Head of Product <sup>(a)</sup>                | Plus de 15 ans | 100 000 - 120 000 € | 110 000 - 130 000 € | 9%  |
|   | 10 à 15 ans    | 75 000 - 100 000 €  | 80 000 - 110 000 €  | 9%  |
|   | 5 à 10 ans     | 70 000 - 75 000 €   | 70 000 - 80 000 €   | 3%  |

(a) Cette fonction peut bénéficier d'un variable compris entre 5 et 20% du salaire fixe brut annuel mentionné.

| FONCTION / EXPÉRIENCE                                     |                | 2017                | 2018                | %   |
|---|----------------|---------------------|---------------------|-----|
| <b>DIGITAL - E-MARKETING</b>                              |                |                     |                     |     |
| Product Owner <sup>(a)</sup>                              | 3 à 5 ans      | 52 000 - 68 000 €   | 55 000 - 70 000 €   | 4%  |
|   | 0 à 3 ans      | 42 000 - 52 000 €   | 40 000 - 55 000 €   | 1%  |
| Data Scientist <sup>(a)</sup>                             | 3 à 5 ans      | 55 000 - 75 000 €   | 65 000 - 85 000 €   | 15% |
|   | 0 à 3 ans      | 35 000 - 55 000 €   | 45 000 - 65 000 €   | 22% |
| Data Analyst  | 3 à 5 ans      |                     | 55 000 - 70 000 €   | /   |
|   | 0 à 3 ans      |                     | 45 000 - 55 000 €   | /   |
| Responsable Connaissance Client <sup>(a)</sup>            | 5 à 10 ans     | 60 000 - 90 000 €   | 65 000 - 90 000 €   | 3%  |
|   | 3 à 5 ans      | 48 000 - 60 000 €   | 52 000 - 65 000 €   | 8%  |
| Growth Hacker   | 5 à 10 ans     | 105 000 - 140 000 € | 100 000 - 150 000 € | 2%  |
|   | 0 à 5 ans      | 82 000 - 105 000 €  | 75 000 - 100 000 €  | -6% |
| Head of Media <sup>(a)</sup>                              | 10 à 15 ans    | 80 000 - 140 000 €  | 90 000 - 150 000 €  | 9%  |
| Media Manager <sup>(a)</sup>                              | 5 à 10 ans     | 65 000 - 95 000 €   | 70 000 - 95 000 €   | 3%  |
| Program Manager <sup>(a)</sup>                            | 10 à 15 ans    | 63 000 - 105 000 €  | 75 000 - 110 000 €  | 10% |
|   | 5 à 10 ans     | 53 000 - 63 000 €   | 65 000 - 75 000 €   | 21% |
| <b>DIGITAL - FONCTIONS COMMERCIALES</b>                   |                |                     |                     |     |
| VP Sales  | Plus de 15 ans |                     | 120 000 - 180 000 € | /   |
|   | 10 à 15 ans    |                     | 90 000 - 120 000 €  | /   |
| Directeur de Clientèle / Directeur Conseil <sup>(a)</sup> | 5 à 10 ans     | 65 000 - 90 000 €   | 68 000 - 95 000 €   | 5%  |
|   | 3 à 5 ans      | 45 000 - 65 000 €   | 45 000 - 68 000 €   | 3%  |
|   | 0 à 3 ans      | 25 000 - 45 000 €   | 28 000 - 45 000 €   | 4%  |
| <b>DIGITAL - CONTENU</b>                                  |                |                     |                     |     |
| Directeur Artistique Web                                  | 5 à 10 ans     | 65 000 - 75 000 €   | 70 000 - 80 000 €   | 7%  |
|   | 3 à 5 ans      | 45 000 - 65 000 €   | 48 000 - 70 000 €   | 7%  |
| Web Designer  | 5 à 10 ans     | 45 000 - 55 000 €   | 48 000 - 58 000 €   | 6%  |
|   | 3 à 5 ans      | 38 000 - 45 000 €   | 40 000 - 48 000 €   | 6%  |
|   | 0 à 3 ans      | 25 000 - 38 000 €   | 28 000 - 40 000 €   | 8%  |
| Intégrateur HTML  | 5 à 10 ans     | 50 000 - 53 000 €   | 50 000 - 55 000 €   | 2%  |
|   | 3 à 5 ans      | 35 000 - 50 000 €   | 38 000 - 50 000 €   | 4%  |
|   | 0 à 3 ans      | 25 000 - 36 500 €   | 25 000 - 38 000 €   | 2%  |
| E-Merchandiser / Chef de Produit Web <sup>(a)</sup>       | 5 à 10 ans     | 50 000 - 62 000 €   | 50 000 - 65 000 €   | 3%  |
|   | 3 à 5 ans      | 35 000 - 50 000 €   | 38 000 - 50 000 €   | 4%  |
|   | 0 à 3 ans      | 25 000 - 36 000 €   | 28 000 - 38 000 €   | 8%  |
| UX-Designer   | 5 à 10 ans     |                     | 50 000 - 65 000 €   | /   |
|   | 3 à 5 ans      |                     | 40 000 - 50 000 €   | /   |

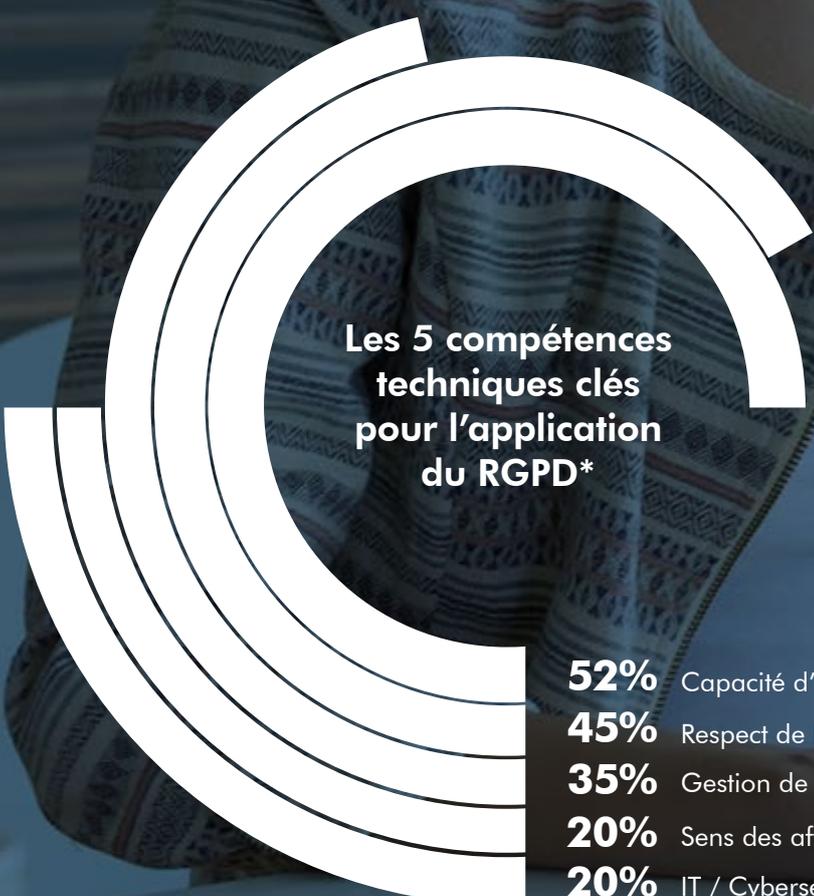
TROUVEZ LE BON CANDIDAT OU L'ENTREPRISE IDÉALE

VOUS RECRUTEZ ?

NOS OFFRES

---

# JURIDIQUE, FISCAL ET RESSOURCES HUMAINES



Les 5 compétences  
techniques clés  
pour l'application  
du RGPD\*

- 52%** Capacité d'analyse
- 45%** Respect de la réglementation
- 35%** Gestion de projet
- 20%** Sens des affaires
- 20%** IT / Cybersécurité

\* Règlement Général de la Protection des Données

## **UNE REPRISE DU RECRUTEMENT DES FONCTIONS STRATÉGIQUES DANS L'ENTREPRISE**

La période 2017-2018 marque un changement notable sur le marché de l'emploi : la dynamique de relance initiée dans les grands groupes comme dans les ETI profite aux fonctions support et notamment aux profils ayant des compétences nouvelles et de fait pénuriques.

### **JURIDIQUE**

Les fonctions juridiques ont profondément évolué ces dernières années en raison notamment des innovations technologiques et de la mondialisation qui appellent aujourd'hui des compétences nouvelles et plus transverses.

Les départements juridiques doivent traiter davantage de sujets émanant des opérationnels sur des problématiques de conformité, de droit social et de droit des affaires. Pour adresser ces demandes toujours plus techniques, l'expertise, associée à une vision très opérationnelle / business, est valorisée par les employeurs.

### **FISCAL**

La complexification de la réglementation, la croissance à l'international et l'optimisation des flux dans les organisations, positionnent la fonction de fiscaliste au premier plan. Performants techniquement, ces spécialistes doivent également afficher une vision business, économique et financière afin d'être force de proposition auprès des financiers comme des opérationnels, en France comme à l'international.

### **RESSOURCES HUMAINES**

Nous constatons une volonté de renforcer les équipes RH au sein des entreprises, notamment les métiers liés au développement et à l'organisation. Au regard des forts enjeux en matière de recrutement, la fonction Talent Acquisition au sein des DRH est renforcée. Même si les entreprises ont toujours recours à des cabinets externes pour gérer leurs recrutements les plus critiques, elles font également appel à leurs spécialistes internes pour piloter des recrutements plus récurrents et volumiques.

Nous assistons également à une augmentation des recrutements autour de la transformation RH. En effet, la fonction RH est au cœur de la transformation digitale. Elle doit œuvrer au côté du DSI et du directeur marketing dans un environnement mouvant, extrêmement rapide. Dans ce contexte, les professionnels RH doivent afficher des compétences d'intégration des nouvelles technologies et accompagner les collaborateurs dans la transformation digitale des entreprises.



## LES COMPÉTENCES LES PLUS DEMANDÉES

Polyvalence et agilité

---

Capacité à travailler en mode projet

---

Capacité à naviguer dans un environnement international et multiculturel



## LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS

### Juridique

Juriste en droit des affaires

---

Juriste corporate M&A (Mergers and Acquisitions)

### Fiscaliste

Fiscaliste prix de transfert

### Ressources Humaines

HR BP (Human Resources Business Partner)

---

Talent acquisition manager

---

Spécialiste transformation RH

## LES TENDANCES DE RÉMUNÉRATIONS

Les salaires ne devraient pas subir d'évolutions significatives en 2018. En revanche, la part variable, de plus en plus valorisée dans les pratiques des entreprises, ne concerne plus seulement les fonctions commerciales : les fonctions régaliennes sont également attendues en termes de résultats et, de ce fait, impactées également dans leurs rémunérations.

Plus d'informations et d'explications sur les échelles salariales en [pages 40 et 41](#).

# Les salaires du juridique, fiscal et ressources humaines

| FONCTION / CHIFFRE D'AFFAIRES / EXPÉRIENCE     |                   | 2017               | 2018                | %   |
|--|-------------------|--------------------|---------------------|-----|
| <b>JURIDIQUE</b>                               |                   |                    |                     |     |
| Directeur / Responsable Juridique              | 500 M€<CA<2 Md€   | 95 000 - 140 000 € | 110 000 - 130 000 € | 2%  |
|  | 100 M€<CA< 500 M€ | 75 000 - 110 000 € | 76 000 - 110 000 €  | 1%  |
| Juriste Droit des sociétés / corporate         | CA<100 M€         | 56 000 - 70 000 €  | 58 000 - 75 000 €   | 6%  |
|  | > 6 ans           | 56 000 - 80 000 €  | 57 000 - 78 000 €   | -1% |
|  | 3 à 6 ans         | 40 000 - 56 000 €  | 42 000 - 57 000 €   | 3%  |
| Juriste Droit des Affaires International       | > 6 ans           | 58 000 - 72 000 €  | 57 000 - 74 000 €   | 1%  |
|  | 3 à 6 ans         | 43 000 - 58 000 €  | 42 500 - 57 000 €   | -1% |
| Juriste Droit des contrats                     | > 6 ans           | 54 000 - 65 000 €  | 55 000 - 66 000 €   | 2%  |
|  | 3 à 6 ans         | 42 000 - 54 000 €  | 42 500 - 55 000 €   | 2%  |
| Juriste NTIC / Propriété intellectuelle        | > 6 ans           | 53 000 - 65 000 €  | 54 000 - 65 000 €   | 1%  |
|  | 3 à 6 ans         | 40 000 - 53 000 €  | 42 000 - 54 000 €   | 3%  |
| Juriste Droit public                           | > 6 ans           | 46 000 - 62 000 €  | 46 500 - 62 500 €   | 1%  |
|  | 3 à 6 ans         | 40 000 - 46 000 €  | 42 000 - 46 500 €   | 3%  |
| <b>FISCAL</b>                                  |                   |                    |                     |     |
| Directeur Fiscal H/F (500M€<CA<2Md€)           | > 10 ans          | 85 000 - 145 000 € | 88 000 - 145 000 €  | 1%  |
| Responsable Fiscal                             | > 6 ans           | 60 000 - 78 000 €  | 62 000 - 80 000 €   | 3%  |
| Fiscaliste International                       | 3 à 6 ans         | 46 000 - 58 000 €  | 48 000 - 60 000 €   | 4%  |
| <b>RESSOURCES HUMAINES</b>                     |                   |                    |                     |     |
| Directeur des Ressources Humaines              | 500 M€<CA<2 Md€   | 85 000 - 130 000 € | 84 000 - 135 000 €  | 2%  |
|  | 100 M€<CA<500M€   | 75 000 - 90 000 €  | 76 000 - 88 000 €   | -1% |
| Responsable des Ressources Humaines / HRBP     | CA<100 M€         | 65 000 - 75 000 €  | 67 000 - 76 000 €   | 2%  |
|  | > 10 ans          | 60 000 - 80 000 €  | 58 000 - 81 000 €   | -1% |
| Directeur / Responsable du développement RH    | 6 à 10 ans        | 50 000 - 62 000 €  | 49 000 - 62 000 €   | -1% |
|  | > 10 ans          | 72 000 - 90 000 €  | 71 000 - 88 000 €   | -2% |
| Directeur / Responsable des Relations Sociales | 6 à 10 ans        | 55 000 - 70 000 €  | 57 000 - 71 000 €   | 2%  |
|  | > 10 ans          | 67 000 - 120 000 € | 68 000 - 120 000 €  | 1%  |
| Juriste Droit social                           | 6 à 10 ans        | 56 000 - 65 000 €  | 55 000 - 68 000 €   | 2%  |
|  | > 6 ans           | 55 000 - 62 000 €  | 52 000 - 62 000 €   | -3% |
| Responsable Paie / Administration du Personnel | 3 à 6 ans         | 40 000 - 52 000 €  | 42 000 - 52 000 €   | 2%  |
|  | > 10 ans          | 58 000 - 78 000 €  | 61 000 - 78 000 €   | 2%  |
| Responsable Rémunérations et Avantages sociaux | 6 à 10 ans        | 50 000 - 58 000 €  | 48 000 - 61 000 €   | 1%  |
|  | > 10 ans          | 72 000 - 115 000 € | 72 500 - 116 000 €  | 1%  |

TROUVEZ LE BON CANDIDAT OU L'ENTREPRISE IDÉALE

VOUS RECRUTEZ ?

NOS OFFRES

---

# ASSISTANAT SPÉCIALISÉ



Top 5 des  
départements qui  
peinent à recruter des  
assistants qualifiés

- 30%** Finance
- 28%** Service client
- 27%** Management
- 25%** Juridique
- 25%** Logistique et achats

Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 300 directeurs et managers.

## DES ENTREPRISES TOUJOURS PLUS EXIGEANTES

Les professionnels de l'assistantat spécialisé sont actuellement très demandés. Et, pour cause, leurs domaines d'intervention se sont élargis et les voici devenus incontournables dans les organisations. Par exemple, l'assistant de direction, désormais plus opérationnel que gestionnaire administratif, s'impose comme un bras droit du dirigeant.

## DES ATTENTES EN HAUSSE

Si la maîtrise des logiciels couvrant l'ensemble des fonctions de gestion reste une dimension incontournable du métier (tel que SAP), il convient de noter que ces outils se complexifient et couvrent toujours plus de fonctionnalités incluant, entre autre, les ressources humaines ou la finance d'entreprise.

La plupart des offres d'emploi implique également une maîtrise de l'anglais, qui sera opérationnel voire courant. Enfin, et c'est souvent la part complexe d'un recrutement sur ces profils, la personnalité de l'assistant doit correspondre avec celle de son supérieur hiérarchique. Au-delà des diplômes voire de l'expérience, le profil doit prouver son agilité et sa disponibilité.

## UN MARCHÉ PORTEUR

Le marché de l'assistantat spécialisé est clairement orienté candidats, qui ont souvent l'embaras du choix face à une réelle profusion d'offres d'emplois. Cette bonne santé se traduit par une multiplication des contrats en CDI et donc plus de difficultés pour les entreprises à la recherche de renforts ponctuels. Dans l'intérim, les entreprises recherchent des candidats immédiatement opérationnels tout en se montrant de plus en plus exigeantes sur les niveaux de compétences.



### LES COMPÉTENCES LES PLUS RECHERCHÉES

Maîtrise de l'anglais

Connaissance des logiciels ERP (SAP)

Maîtrise des tableaux croisés dynamiques sur Excel



### LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS

Assistant Administration Des Ventes

Assistant Commercial

Assistant de Gestion

## LES TENDANCES DE RÉMUNÉRATIONS

Les rémunérations reposent essentiellement sur du fixe, les pratiques en termes de variables restant relativement marginales. En dépit d'une demande de compétences toujours plus pointues, les niveaux de rémunérations ne marquent pas de progressions particulières. Clairement, les salaires proposés sont fortement liés au profil.

Plus d'informations et d'explications sur les échelles salariales en [pages 40 et 41](#).

# Les salaires de l'assistantat spécialisé

| FONCTION / EXPÉRIENCE                     | 2017                                      | 2018                               | %                     |
|---|---|------------------------------------|-----------------------|
| <b>SERVICE CLIENT</b>                     |   |                                    |                       |
| Assistant(e) Commercial(e)                | Sans maîtrise de l'anglais                |                                    |                       |
|   | Plus de 7 ans                             | + 28 000 €                         | + 27 000 € -4%        |
|   | 3 à 7 ans                                 | 22 600 - 29 000 €                  | 21 500 - 27 000 € -6% |
|   | 0 à 3 ans                                 | 19 250 - 24 000 €                  | 19 250 - 23 000 € -2% |
|   | Avec maîtrise de l'anglais <sup>(a)</sup> |                                    |                       |
|   | Plus de 7 ans                             | + 30 000 €                         | + 30 000 € 0%         |
|   | 3 à 7 ans                                 | 25 250 - 30 000 €                  | 26 000 - 30 000 € 1%  |
|   | 0 à 3 ans                                 | 21 750 - 24 250 €                  | 22 000 - 25 000 € 2%  |
|   | Assistant(e) Administration des Ventes    | Sans maîtrise de l'anglais         |                       |
| Plus de 7 ans                             |   | + 29 000 €                         | + 30 000 € 3%         |
| 3 à 7 ans                                 |   | 24 000 - 28 000 €                  | 25 000 - 29 000 € 4%  |
| 0 à 3 ans                                 |   | 21 000 - 24 000 €                  | 22 000 - 25 000 € 4%  |
| Avec maîtrise de l'anglais <sup>(a)</sup> |   |                                    |                       |
| Plus de 7 ans                             |   | + 32 000 €                         | + 32 000 € 0%         |
| 3 à 7 ans                                 |   | 27 000 - 32 000 €                  | 28 000 - 32 000 € 2%  |
| 0 à 3 ans                                 |   | 23 000 - 27 000 €                  | 24 000 - 28 000 € 4%  |
| Assistant(e) Import Export                |   | Bilingue anglais <sup>(a)(b)</sup> |                       |
|   | Plus de 7 ans                             | + 32 250 €                         | + 32 250 € 0%         |
|   | 3 à 7 ans                                 | 28 000 - 32 250 €                  | 28 000 - 32 250 € 0%  |
|   | 0 à 3 ans                                 | 24 000 - 28 000 €                  | 24 000 - 28 000 € 0%  |
| Assistant(e) Achats                       | Sans maîtrise de l'anglais                |                                    |                       |
|   | Plus de 7 ans                             | + 26 250 €                         | + 27 000 € 3%         |
|   | 3 à 7 ans                                 | 24 250 - 26 250 €                  | 25 000 - 27 000 € 3%  |
|   | 0 à 3 ans                                 | 21 000 - 23 250 €                  | 22 000 - 24 000 € 4%  |
|   | Avec maîtrise de l'anglais <sup>(a)</sup> |                                    |                       |
|   | Plus de 7 ans                             | + 32 250 €                         | + 32 250 € 0%         |
|   | 3 à 7 ans                                 | 27 250 - 32 250 €                  | 27 250 - 32 250 € 0%  |
|   | 0 à 3 ans                                 | 24 250 - 25 250 €                  | 24 250 - 25 250 € 0%  |
|   | Assistant(e) Logistique                   | Sans maîtrise de l'anglais         |                       |
| Plus de 7 ans                             |   | 24 500 - 27 750 €                  | 24 500 - 27 750 € 0%  |
| 3 à 7 ans                                 |   | 21 500 - 24 250 €                  | 21 500 - 24 250 € 0%  |
| 0 à 3 ans                                 |   | 18 250 - 21 500 €                  | 18 250 - 21 500 € 0%  |
| Avec maîtrise de l'anglais <sup>(a)</sup> |   |                                    |                       |
| Plus de 7 ans                             |   | 29 250 - 35 450 €                  | 30 000 - 36 000 € 2%  |
| 3 à 7 ans                                 |   | 24 250 - 29 250 €                  | 25 000 - 30 000 € 3%  |
| 0 à 3 ans                                 |   | 22 250 - 24 250 €                  | 23 000 - 25 000 € 3%  |

(a) En France, les entreprises peuvent attendre de leurs collaborateurs un niveau d'anglais courant ou un niveau d'anglais opérationnel. On observe donc des disparités importantes (par exemple, sur certaines fonctions, + 4 000 € si courant ou + 1 000 € si opérationnel) selon le niveau attendu.

(b) Export voire trilingue (espagnol, allemand ou italien).

| FONCTION / EXPÉRIENCE                   |  | 2017              | 2018              | %          |
|---|--|-------------------|-------------------|------------|
| <b>SERVICE CLIENT</b>                   |  |                   |                   |            |
| Assistant(e) SAV (Services Après-Vente) | Sans maîtrise de l'anglais                     |                   |                   |            |
|   | Plus de 7 ans                                  | + 25 250 €        | + 25 250 €        | 0%         |
|   | 3 à 7 ans                                      | 21 250 - 25 250 € | 21 250 - 25 250 € | 0%         |
|   | 0 à 3 ans                                      | 19 250 - 21 250 € | 19 250 - 21 250 € | 0%         |
|   | Avec maîtrise de l'anglais <sup>(a)</sup>      |                   |                   |            |
|   | Plus de 7 ans                                  | + 30 000 €        | + 30 000 €        | 0%         |
|   | 3 à 7 ans                                      | 25 750 - 30 000 € | 25 750 - 30 000 € | 0%         |
|   | 0 à 3 ans                                      | 22 750 - 25 250 € | 22 750 - 25 250 € | 0%         |
|   | Assistant(e) Travaux /<br>Secrétaire Technique | Plus de 7 ans     | + 26 250 €        | + 26 250 € |
| 3 à 7 ans                               |  | 22 250 - 25 250 € | 22 500 - 26 500 € | 3%         |
| 0 à 3 ans                               |  | 20 500 - 22 250 € | 21 500 - 22 500 € | 3%         |
| Chargé(e) de Recouvrement               | Plus de 7 ans                                  | + 28 250 €        | + 30 000 €        | 6%         |
|   | 3 à 7 ans                                      | 25 250 - 28 250 € | 26 000 - 30 000 € | 5%         |
|   | 0 à 3 ans                                      | 19 250 - 24 250 € | 21 500 - 26 000 € | 9%         |
| Chargé(e) de Clientèle                  | Plus de 7 ans                                  | + 28 250 €        | + 27 000 €        | -4%        |
|   | 3 à 7 ans                                      | 22 250 - 27 250 € | 22 000 - 26 650 € | -2%        |
|   | 0 à 3 ans                                      | 20 500 - 21 750 € | 20 000 - 22 000 € | -1%        |
| Hotliner                                | Plus de 7 ans                                  | + 22 250 €        | + 22 250 €        | 0%         |
|   | 3 à 7 ans                                      | 19 250 - 22 250 € | 19 250 - 22 250 € | 0%         |
|   | 0 à 3 ans                                      | 18 000 - 19 000 € | 18 000 - 19 000 € | 0%         |
| Assistant(e) de Direction               | Direction Générale <sup>(a)(c)</sup>           |                   |                   |            |
|   | Plus de 7 ans                                  | 36 000 - 50 000 € | 36 000 - 50 000 € | 0%         |
|   | 3 à 7 ans                                      | 30 000 - 36 000 € | 30 000 - 36 000 € | 0%         |
|   | Direction Opérationnelle <sup>(d)</sup>        |                   |                   |            |
|   | Plus de 7 ans                                  | + 29 250 €        | + 29 250 €        | 0%         |
|   | 3 à 7 ans                                      | 27 250 - 29 250 € | 27 250 - 29 250 € | 0%         |
|   | 0 à 3 ans                                      | 26 250 - 27 250 € | 26 250 - 27 250 € | 0%         |
|   | Direction Opérationnelle <sup>(a)(c)</sup>     |                   |                   |            |
|   | Plus de 7 ans                                  | + 35 000 €        | + 35 000 €        | 0%         |
| Assistant(e) / Secrétaire Polyvalent(e) | 3 à 7 ans                                      | 30 000 - 35 000 € | 30 000 - 35 000 € | 0%         |
|   | 0 à 3 ans                                      | 27 250 - 30 000 € | 27 250 - 30 000 € | 0%         |
|   | Plus de 7 ans                                  | + 29 750 €        | + 29 000 €        | -3%        |
|   | 3 à 7 ans                                      | 23 750 - 29 250 € | 23 000 - 29 000 € | -2%        |
|   | 0 à 3 ans                                      | 20 250 - 22 750 € | 20 250 - 23 000 € | 1%         |
| Assistant(e) Administratif / ve         | 3 à 7 ans                                      | 19 750 - 21 750 € | 19 750 - 22 500 € | 2%         |
|   | 0 à 3 ans                                      | 18 250 - 19 250 € | 18 250 - 19 250 € | 0%         |
| Secrétaire-Standardiste                 | Sans maîtrise de l'anglais                     |                   |                   |            |
|   | 3 à 7 ans                                      | 19 500 - 22 250 € | 19 500 - 22 250 € | 0%         |
|   | 0 à 3 ans                                      | 18 250 - 19 250 € | 18 250 - 19 250 € | 0%         |
|   | Avec maîtrise de l'anglais <sup>(a)</sup>      |                   |                   |            |
|   | 3 à 7 ans                                      | 21 250 - 24 250 € | 21 250 - 25 500 € | 3%         |
|   | 0 à 3 ans                                      | 19 250 - 21 250 € | 19 250 - 21 250 € | 0%         |

(a) En France, les entreprises peuvent attendre de leurs collaborateurs un niveau d'anglais courant ou un niveau d'anglais opérationnel. On observe donc des disparités importantes (par exemple, sur certaines fonctions, + 4 000 € si courant ou + 1 000 € si opérationnel) selon le niveau attendu.

(c) Avec maîtrise de l'anglais.

(d) Sans maîtrise de l'anglais.

| FONCTION / EXPÉRIENCE  |   | 2017              | 2018              | %          |    |
|--|---|-------------------|-------------------|------------|----|
| <b>SERVICE CLIENT</b>  |   |                   |                   |            |    |
| Opérateur / trice de Saisie  | Plus de 7 ans                             | + 22 250 €        | + 22 250 €        | 0%         |    |
|  | 3 à 7 ans                                 | 19 750 - 22 250 € | 19 750 - 22 250 € | 0%         |    |
|  | 0 à 3 ans                                 | 18 000 - 19 750 € | 18 000 - 19 750 € | 0%         |    |
| Assistant(e) Appels d'Offres   | Plus de 7 ans                             | + 31 250 €        | + 31 250 €        | 0%         |    |
|  | 3 à 7 ans                                 | 26 250 - 31 000 € | 26 250 - 31 000 € | 0%         |    |
|  | 0 à 3 ans                                 | 22 750 - 25 750 € | 22 750 - 25 750 € | 0%         |    |
| Assistant(e) Projets   | Plus de 7 ans                             | + 30 250 €        | + 31 250 €        | 3%         |    |
|  | 3 à 7 ans                                 | 27 250 - 30 250 € | 26 250 - 31 000 € | 0%         |    |
|  | 0 à 3 ans                                 | 26 250 - 27 250 € | 26 250 - 27 250 € | 0%         |    |
| Assistant(e) Qualité   | Plus de 7 ans                             | + 30 250 €        | + 30 250 €        | 0%         |    |
|  | 3 à 7 ans                                 | 25 250 - 29 250 € | 25 250 - 29 250 € | 0%         |    |
|  | 0 à 3 ans                                 | 23 250 - 25 250 € | 23 250 - 25 250 € | 0%         |    |
| Assistant(e) Services Généraux   | Plus de 7 ans                             | + 27 250 €        | + 28 000 €        | 3%         |    |
|  | 3 à 7 ans                                 | 24 250 - 27 250 € | 25 000 - 28 000 € | 3%         |    |
|  | 0 à 3 ans                                 | 21 750 - 24 250 € | 22 500 - 25 000 € | 3%         |    |
| Assistant(e) Gestion   | Sans maîtrise de l'anglais                |                   |                   |            |    |
|  | Plus de 7 ans                             | + 25 000 €        | + 26 000 €        | 4%         |    |
|  | 3 à 7 ans                                 | 21 750 - 25 000 € | 23 000 - 26 000 € | 5%         |    |
|  | 0 à 3 ans                                 | 20 500 - 21 750 € | 21 000 - 23 000 € | 4%         |    |
|  | Avec maîtrise de l'anglais <sup>(a)</sup> |                   |                   |            |    |
|  | Plus de 7 ans                             | + 28 250 €        | + 29 000 €        | 3%         |    |
|  | 3 à 7 ans                                 | 25 250 - 28 250 € | 26 000 - 29 000 € | 3%         |    |
| 0 à 3 ans  | 24 250 - 25 250 €                         | 24 500 - 26 000 € | 2%                |            |    |
| Assistant(e) Ressources Humaines /<br>Assistant(e) Administration du Personnel | Sans maîtrise de l'anglais                |                   |                   |            |    |
|  | Plus de 7 ans                             | + 26 250 €        | + 26 250 €        | 0%         |    |
|  | 3 à 7 ans                                 | 24 250 - 26 250 € | 24 250 - 26 250 € | 0%         |    |
|  | 0 à 3 ans                                 | 21 750 - 24 250 € | 21 750 - 24 250 € | 0%         |    |
|  | Avec maîtrise de l'anglais <sup>(a)</sup> |                   |                   |            |    |
|  | Plus de 7 ans                             | + 32 250 €        | + 32 250 €        | 0%         |    |
| Assistant(e) Juridique   | Profil administratif                      |                   |                   |            |    |
|  | 3 à 7 ans                                 | 23 000 - 31 250 € | 24 000 - 32 000 € | 3%         |    |
|  | Profil juridique                          |                   |                   |            |    |
|  | 3 à 7 ans                                 | 32 250 - 38 250 € | 32 250 - 38 250 € | 0%         |    |
|  | Plus de 7 ans                             |                   | + 32 250 €        | + 32 250 € | 0% |
|  | 3 à 7 ans                                 | 27 250 - 30 250 € | 27 250 - 30 250 € | 0%         |    |
| Assistant(e) Marketing /<br>Assistant(e) Communication                         | 0 à 3 ans                                 |                   | 24 250 - 26 250 € | 0%         |    |

(a) En France, les entreprises peuvent attendre de leurs collaborateurs un niveau d'anglais courant ou un niveau d'anglais opérationnel. On observe donc des disparités importantes (par exemple, sur certaines fonctions, + 4 000 € si courant ou + 1 000 € si opérationnel) selon le niveau attendu.

TROUVEZ LE BON CANDIDAT OU L'ENTREPRISE IDÉALE

VOUS RECRUTEZ ?

NOS OFFRES

---

# Le retour des primes

## LA PRIME EST UNE DONNÉE À (RE-)CONSIDÉRER

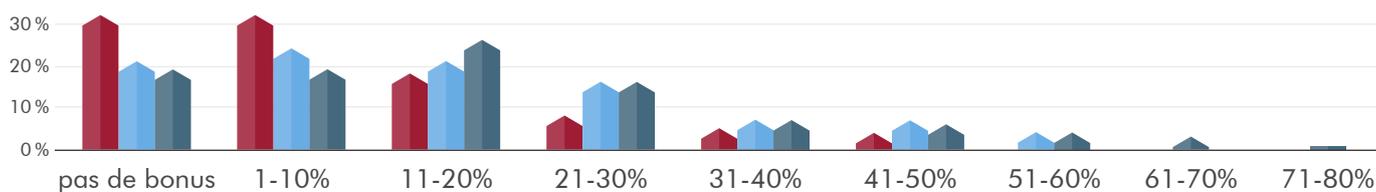
Dans un marché où la demande peut devenir plus importante que les ressources disponibles, les bonus ou primes méritent d'être re-considérés dans les packages de rémunérations. Généralement, ils s'ajoutent une à plusieurs fois par an, de façon exceptionnelle au salaire mensuel de base. Ils matérialisent la reconnaissance faite à un collaborateur pour bonnes performances. On sait que cet ingrédient influe significativement sur l'engagement d'un salarié : 47% des directeurs et managers que nous avons récemment interrogés ont confirmé que le manque de reconnaissance impacte négativement la motivation.

Clairement, les primes sont devenues un critère de choix pour de nombreux candidats passifs ou en recherche. Des enquêtes démontrent que pour certains profils particulièrement sollicités, ces gratifications déterminent leur choix final de l'employeur et ajoutent à leur sentiment d'appartenance donc à leur loyauté.

La rémunération pour la performance peut contribuer de manière importante à l'efficacité organisationnelle. D'ailleurs, certaines organisations ont parfois converti les augmentations de salaires vers les paiements de primes, plus à même de motiver la performance, à condition de créer un système de bonus efficace.

---

## Montant des bonus (en % du salaire)



### En moyenne

Salarié non cadre : **10%**

Management cadre : **16%**

Direction : **19%**

**Salarié non cadre**

**Cadre - Management level**

**Direction**

Source : enquête réalisée pour Robert Half auprès de 300 directeurs et managers.

---

## AUTRES POSSIBILITÉS

L'innovation vient des start-ups. Pour attirer des talents, les inciter à performer et les fidéliser, celles-ci savent se montrer créatives : certaines entreprises proposent à leurs salariés un package d'actions. Ce package représente alors un multiplicateur de salaires dès que la société lève des fonds ou prend de la valeur sur les marchés. Evidemment, ce dispositif représente un risque potentiel mais il contribue fortement à l'engagement des collaborateurs.

Les avantages en nature ont également la cote et se développent. Ils constituent des alternatives efficaces pour garantir l'attractivité et la rétention. Il peut s'agir de chèques cadeaux, de logement, de frais de repas, de téléphones, ordinateur, de véhicules de fonction, ou encore crèches d'entreprise.

Individualiser les packages de rémunération constitue également une option très intéressante. Considérer les besoins propres d'un salarié qui souhaite plus de flexibilité dans son travail quand un autre est davantage intéressé par une meilleure couverture santé, l'entreprise peut tenter de mettre en place des dispositifs à la carte. Plutôt complexe d'un point de vue réglementaire, ce système pourrait pourtant se généraliser dans le futur.

## ET MÊME SI IL Y CONTRIBUE, L'ARGENT NE FAIT PAS LE BONHEUR ...

Notre dernière étude sur le bonheur au travail montre que constituer des équipes motivées, engagées et loyales, va bien au-delà des critères de rémunérations. D'ailleurs des enquêtes que nous avons menées auprès de salariés révèlent que si le salaire est un argument de démission, c'est bien l'intérêt du poste qui va prévaloir au moment de la candidature et du choix définitif.

---

**71%** des salariés placent l'intérêt  
du poste avant le salaire.

---

---

# Constituer des équipes heureuses et productives

Le bonheur au travail au sein de ses équipes n'est plus seulement essentiel pour la productivité et la croissance de l'entreprise, les entreprises considèrent qu'il s'agit d'un facteur clé pour retenir les plus performants et les nouveaux candidats hautement qualifiés.

Dans notre **[étude sur le bonheur au travail](#)** que nous avons menée avec Happiness Works, nous avons constaté que les professionnels de la finance sont les plus heureux sur le lieu de travail, ceux du secteur juridique montrent un niveau d'intérêt élevé pour leur travail et enfin les professionnels de l'informatique sont les moins stressés.

Globalement, les salariés français sont heureux au travail. Sur une échelle de bonheur de 0 à 100, ils obtiennent 63,8 points. Mais il y a encore des possibilités d'amélioration. Notre enquête montre que les salariés dans les entreprises de 10 000 employés ou plus, par exemple, ne comptent que 59,9 points. Fait à considérer lorsque l'on sait que près de 42% des salariés admettent qu'ils pourraient quitter leur emploi au cours des prochains mois.

## Voici quelques éléments à observer pour conserver des équipes satisfaites et engagées :

le bon matching affinitaire. Les salariés qui s'harmonisent bien avec la culture du lieu de travail vont ressentir plus de bien-être dans leur milieu de travail,

---

l'autonomie. Laissez vos collaborateurs prendre des décisions par eux-mêmes, ou avec une direction minimale,

---

la reconnaissance. Soyez enclins à remercier les salariés pour un travail bien fait,

---

un travail qui a du sens. Rappelez-vous : le travail est plus qu'un salaire,

---

une culture de camaraderie. La cohésion des équipes contribue à la satisfaction et à la créativité.

Source : le rapport : **["Le bonheur au travail, tout le monde y gagne."](#)**

---

# À propos de notre étude de rémunérations

Notre étude de rémunérations propose un aperçu de plus de 200 fonctions, des échelles salariales à Paris, en Île-de-France, et en régions. Elle offre une analyse des tendances du recrutement dans nos différents secteurs d'intervention :

finance d'entreprise et comptabilité

digital

\_\_\_\_\_

systèmes d'information

\_\_\_\_\_

juridique, fiscal et ressources humaines

\_\_\_\_\_

management de transition

\_\_\_\_\_

assistanat spécialisé

Elle vous permet d'identifier les compétences et les fonctions les plus sollicitées et, parfois, celles qui manquent. Notre étude a aussi vocation à vous aider à :

définir les niveaux de rémunérations de vos futurs collaborateurs,

\_\_\_\_\_

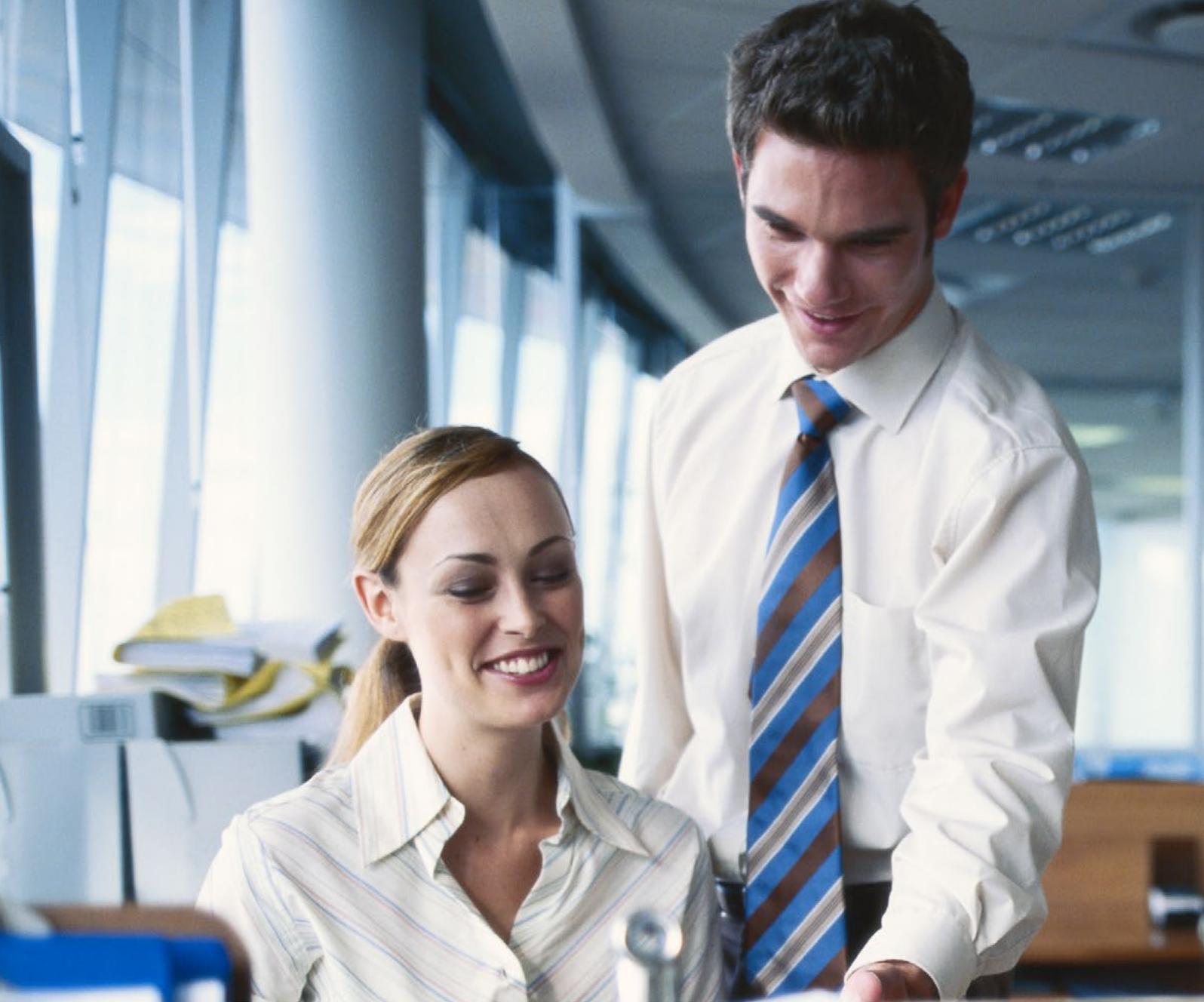
planifier votre masse salariale en cas de recrutement,

\_\_\_\_\_

évaluer la cohérence de votre politique salariale au regard des données du marché,

\_\_\_\_\_

vous tenir au courant du marché actuel de l'emploi.



### **Notre étude de rémunérations repose sur :**

les milliers de missions et placements effectués par nos consultants (sur la base des contrats signés) chaque année,

---

les très nombreux entretiens candidats et clients menés par nos consultants durant lesquels des informations, très précises et vérifiées sont recueillies, notamment en termes de rémunérations,

---

les enquêtes menées dans l'hexagone en 2017, auprès de 200 directeurs ou responsables administratifs, 300 directeurs ou managers (tous secteurs confondus) et 200 directeurs ou responsables informatique,

---

une analyse des tendances du recrutement dans nos secteurs.

---

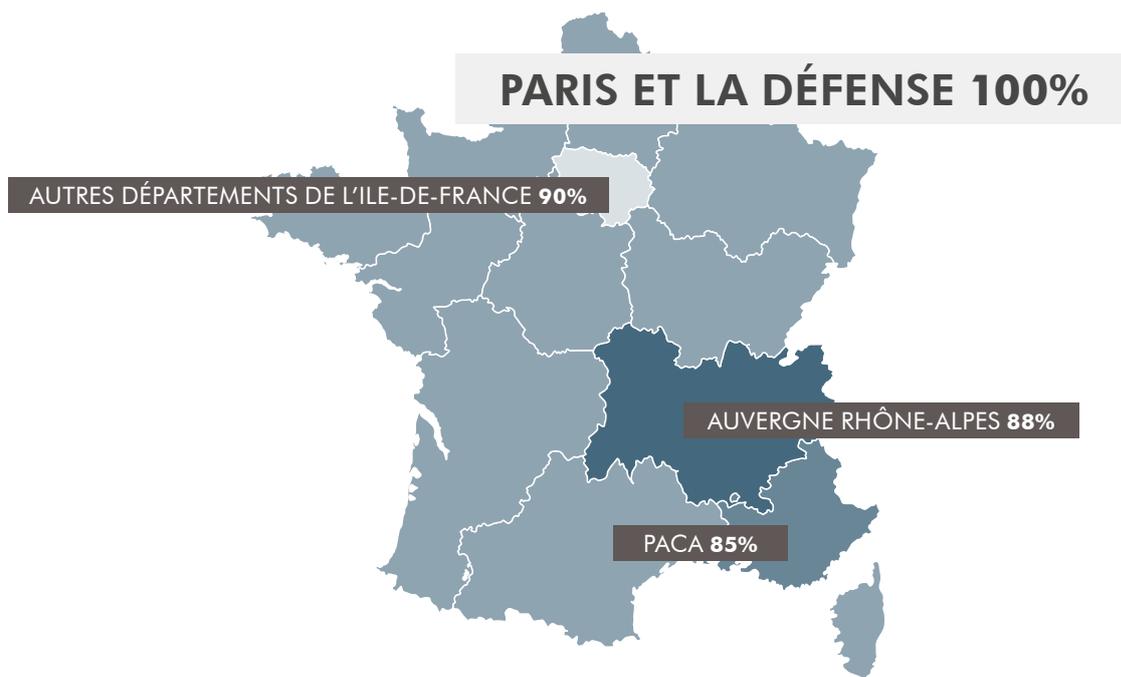
# Méthodologie

Les échelles salariales présentées dans les pages dédiées sont des moyennes qui peuvent varier en fonction de plusieurs critères tels que, la ville, l'entreprise, sa taille, son secteur d'activités ou encore les compétences et le niveau d'expérience du collaborateur.

Elles sont exprimées en salaires fixes bruts annuels. Les bonus, primes, participations, intéressements et avantages ne sont pas pris en compte dans cette étude. Pour certaines fonctions, des notes de bas de page renvoient à des niveaux de variable exprimés en pourcentage du salaire fixe brut annuel. Pour connaître les tendances de votre secteur, **prenez contact** avec un consultant Robert Half.

---

## Ajustement des salaires aux régions



NB : les salaires pondérés en région ne peuvent être inférieurs au SMIC.

---



**Pour évaluer le niveau de salaire d'une fonction, suivez les étapes décrites dans l'exemple ci-dessous :**

Exemple : Le gestionnaire de paie avec 2 à 5 ans d'expérience en région Auvergne Rhône-Alpes,

---

Trouvez la fonction de : Gestionnaire de Paie dans le tableau en page 11,

---

Choisissez votre région, Auvergne-Rhône-Alpes donc 88%,

---

Multipliez la valeur inférieure de l'échelle salariale (29 000 €) par le pourcentage (88%).  
Vous obtenez le salaire fixe brut annuel minimal : 25 520 €,

---

Multipliez la valeur supérieure de l'échelle salariale (35 000 €) par le pourcentage (88%). Vous obtenez le salaire fixe brut annuel maximal : 30 800 €.

roberthalf.fr



**rh** Robert Half®