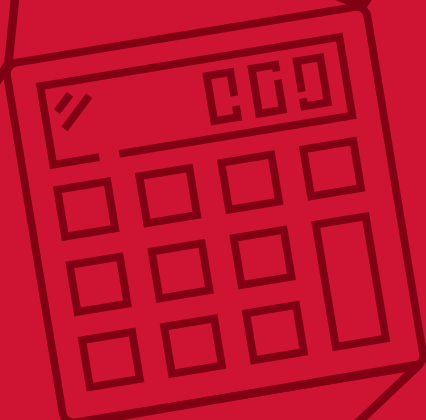




rh

# GUIDE DES SALAIRES 2020



Rendez-vous sur notre site pour déposer une annonce  
ou consulter nos offres d'emploi [www.roberthalf.fr](http://www.roberthalf.fr)

# SOMMAIRE

4

---

Message du  
District Director

12

---

Zoom sur la  
**Finance d'Entreprise**

30

---

**Juridique, Fiscal et  
Ressources Humaines**

46

---

Notre méthodologie

6

---

Un marché dynamique porté  
par les transformations

18

---

**Management Resources**  
Focus Intérim Cadre &  
Management de Transition

36

---

Focus  
**Assistanat Spécialisé**

10

---

Tendances de  
rémunération

22

---

Tendances  
**Executive Search**

42

---

La question du salaire  
vue par les collaborateurs

11

---

Lire nos grilles de salaires  
en percentiles

24

---

Focus **Technologie  
& Digital**

44

---

Travailler avec  
Robert Half



## MESSAGE DU DISTRICT DIRECTOR

### La rémunération est de nouveau la priorité des candidats

Le véritable motif de réjouissance en France touche au dynamisme installé de l'emploi cadre. Nous sommes dans un marché très orienté candidats. Ces derniers sont souvent sollicités, bien plus ouverts aux opportunités et généralement en position de force pour négocier.

Les entreprises ont pris conscience de cette nouvelle donne. Elles ont intégré la nécessité d'augmenter les salaires, d'offrir un environnement de travail inspirant et d'être plus réactives lors du processus d'embauche.

D'une façon générale, le marché du travail demeure aux premiers plans des transformations conduites par les technologies. L'intelligence artificielle, l'automatisation, le machine learning imposent plus que jamais aux entreprises des qualités d'adaptabilité. Afin de conserver leur compétitivité, elles devront se concentrer sur les compétences nouvelles, et sur l'importance d'améliorer celles de leurs ressources humaines existantes.

## L'humain est le garant d'un recrutement réussi

Si le salaire est de nouveau un élément central de discussion, la concordance entre la personnalité du candidat et la vision de l'entreprise l'est tout autant.

Pour nous, recruteurs, c'est un formidable challenge. Nous restons très attentifs aux compétences techniques et nous renforçons notre expérience à évaluer l'intelligence émotionnelle et autres compétences dites « soft ».

Notre mission est avant tout de faire en sorte que l'alchimie opère entre le salarié et l'entreprise. Que celui-ci s'intègre, se sente bien, soit performant et impliqué dans la durée. Pour les entreprises, il s'agit de leur éviter in fine, les conséquences coûteuses d'une association imparfaite. Il n'est plus à prouver qu'embaucher les meilleurs candidats donne un avantage concurrentiel. En ce sens, notre défi est d'aider les organisations à bénéficier des talents identifiés par nos équipes au quotidien.

**Olivier Gélis**  
District Director



L'humain demeure la pierre angulaire d'un recrutement réussi.



# UN MARCHÉ DYNAMIQUE PORTÉ PAR LES TRANSFORMATIONS

## Quasi plein emploi cadre

Selon les dernières prévisions de la Commission Européenne, la hausse du PIB en France pourrait atteindre +1,5% en 2020. Un rythme porteur mais qui ne saurait totalement expliquer l'excellente santé du marché de l'emploi cadre.

Selon les récentes estimations de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), l'embellie se confirme. Le seuil des 300 000 cadres recrutés pourrait être atteint en 2021.

Cette augmentation touche tous les secteurs d'activité et toutes les régions. Le dynamisme de l'emploi cadre s'explique d'abord par l'intensification de la mobilité : il y a certes des départs à la retraite mais surtout des cadres qui veulent bénéficier de meilleurs salaires et accumuler les expériences. De même, l'Apec constate que les importantes transformations des entreprises (digitalisation, transition énergétique, nouveaux modes d'organisation, etc.) continuent à générer d'importants besoins en compétences cadres.

**Mais quels sont les talents et les compétences recherchés par les entreprises ?** Nous sommes toujours dans un environnement de transformation des acteurs économiques, porté évidemment par le numérique. A ce titre, les employeurs doivent adapter leur processus de recrutement aux talents et compétences des candidats, et prendre le temps d'évaluer à la fois les compétences techniques et soft ainsi que leur potentiel (créativité, originalité, adaptabilité, appétence numérique).



**Nous sommes aujourd'hui  
davantage guidés par le potentiel  
d'un candidat que par la perfection  
de son parcours et de son CV.**

— Olivier Gélis, District Director,  
Robert Half France



## Tendances de recrutement

La technologie continue d'être omniprésente dans les processus de recrutement. Face à la multiplication des outils et des concepts, nous observons deux tendances fortes : une certaine prise de pouvoir des réseaux sociaux professionnels et la généralisation des dispositifs dits de « matching ».

Les réseaux sociaux sont les terrains de chasse privilégiés des recruteurs : les candidats sont à l'écoute et réactifs. Aujourd'hui plus d'un cadre sur dix serait recruté grâce aux réseaux sociaux, et c'est une tendance en progression. Il est aussi possible de noter que les candidats dits passifs se connectent plus régulièrement à leurs réseaux et actualisent leurs statuts. En effet, ils ont conscience que ces mises à jour leur permettent d'être plus visibles et donc d'accéder à de nouvelles propositions d'emploi.

Du côté des affinités ou du « matching », les solutions présentes sur le marché ont d'abord vocation à concilier les compétences techniques recherchées par l'entreprise, avec celles maîtrisées par le candidat.

Si les technologies supportant ce processus gagnent en fiabilité, il reste encore une marche à franchir, à savoir celle de la correspondance entre la personnalité et les soft skills du candidat avec la culture d'entreprise de l'employeur. Les robots ne peuvent pas garantir cette étape, l'expertise humaine reste incontournable pour réussir une embauche.

Nous sommes dans un monde où les échanges avec le candidat et la qualité de l'analyse d'un professionnel du recrutement restent indispensables pour fiabiliser un recrutement. De fait, les réseaux sociaux professionnels sont utiles pour sourcer les candidats tandis que les solutions technologiques viennent apporter une lecture complémentaire dans le processus de décision de l'entreprise.



**L'adaptabilité, la réflexion stratégique et la gestion du changement seront les qualités les plus recherchées des années à venir.**

Source : enquête réalisée en France en janvier 2019 auprès de 700 directeurs généraux, financiers et informatiques.



# 60%

des embauches concernent  
les profils ayant entre 3 et  
10 ans d'expérience.

## Portraits des candidats

De manière classique, l'expérience des cadres demeure un critère majeur dans le recrutement : les personnes disposant de 3 à 10 ans d'expérience représentent 60% des embauches tandis que les plus expérimentés (15 ans d'expérience et plus) représentent environ 11% d'entre elles.

La dynamique du marché de l'emploi cadre constitue aussi une excellente nouvelle pour les nouveaux entrants : la pénurie de candidats dans les secteurs de l'informatique, du digital ou de la finance d'entreprise, incite les entreprises à assouplir leurs exigences en termes d'expérience au moment de l'embauche.

Comme vous le verrez dans notre guide, la rémunération représente cette année la motivation principale des candidats. Même si ceux-ci recherchent de nouveaux challenges pour ajouter de belles lignes à leur plan de carrière, ils sont surtout sensibles à la question du salaire. Souvent en position de force, ils n'hésitent pas à négocier et à faire jouer la concurrence pour obtenir la meilleure proposition. Dans ce contexte tendu, les entreprises répondent favorablement dès qu'il s'agit de recruter les bons talents.



Au-delà de la rémunération, nous notons également un intérêt de plus en plus marqué de la part des candidats sur la vision des dirigeants et la culture d'entreprise. En effet, ils recherchent les affinités entre leur personnalité, leurs aspirations et ce que peut offrir leur futur employeur en termes d'environnement de travail et d'intérêt du poste.

Nous remarquons enfin des candidats de plus en plus volatiles et ouverts à diversifier leurs expériences. Faire carrière n'est plus l'objectif, ils recherchent un métier valorisant et épanouissant, une expérience dans laquelle ils vont libérer et intensifier leurs talents.

Pour les entreprises, le candidat idéal de demain est un mélange de talents combinés : généraliste dans l'âme, c'est un spécialiste de son secteur, qui maîtrise les outils technologiques inhérents à son emploi. Ces professionnels que l'on qualifie de pluridisciplinaires savent faire face à un problème, réaliser une analyse prospective et apporter une solution.

La gestion des talents est un challenge de taille pour les entreprises qui reconnaissent avoir des difficultés pour :

#### Attirer les talents

32%

#### Maintenir la motivation des équipes

31%

#### Bien former les équipes

28%

#### Améliorer la productivité

27%

#### Retenir les talents

23%

Source : enquête réalisée en France en janvier 2019 auprès de 700 directeurs généraux, financiers et informatiques.

# TENDANCES DE RÉMUNÉRATION

Notre enquête révèle que tous les métiers et secteurs sont concernés par des augmentations de salaire. Directement liées à la tension sur le marché de l'emploi, ces hausses s'avèrent nécessaires pour attirer les meilleurs talents. Elles le sont d'autant plus qu'en raison de la transformation digitale, les compétences attendues évoluent :

- Les entreprises recherchent davantage de compétences purement digitales et analytiques, les candidats dotés de ses aptitudes les négocient vers le haut.
- Les entreprises souhaitent intégrer des profils agiles, capables de s'adapter à un environnement business, technologique et réglementaire en évolution permanente.

Par ailleurs, elles accélèrent leurs processus de recrutement pour éviter que le candidat n'accepte l'offre d'un concurrent, ce qui les incite à proposer des packages plus attractifs.

Dans le détail, ce sont évidemment les professionnels de la tech et du digital qui enregistrent les plus belles augmentations de salaire. Disposant de plusieurs propositions, ils sont en mesure de faire monter les enchères.

Du côté de la finance d'entreprise (en CDI ou en intérim), les niveaux de salaires augmentent en raison notamment des compétences analytiques demandées et de la capacité particulièrement prisée des candidats à endosser le rôle de « business partner ».

Pour les cadres dirigeants, les packages proposés sont en adéquation avec les risques, les enjeux et les objectifs fixés. Il va de soi pour les entreprises que le recrutement de ces profils de haut niveau est un investissement.

En ce qui concerne l'intérim cadres, ce sont surtout les compétences sectorielles qui se négocient le mieux avec la capacité d'adaptation du candidat.

Pour connaître précisément les salaires par fonction et par région, **contactez-nous**.

# LIRE NOS GRILLES DE SALAIRES EN PERCENTILES

Le salaire est la somme de plusieurs éléments à considérer, entre qualifications, expériences professionnelles et tensions du marché. Les salaires mentionnés correspondent à la moyenne nationale, aussi convient-il d'adapter les chiffres

figurant sur les pages qui suivent à votre marché en vous appuyant sur les écarts locaux indiqués page 46. Les primes, avantages et autres formes de rémunération ne sont pas pris en compte dans les grilles de salaires de départ.

Afin de vous aider à déterminer les niveaux de salaire de vos nouvelles recrues, nous avons représenté ci-dessous des échelles de salaires ventilés en percentiles.

## 25<sup>ème</sup>

Le percentile le plus bas correspond généralement aux candidats juniors qui sont nouveaux au poste convoité et sont encore en cours d'acquisition de compétences. Le poste peut être proposé sur un marché où la concurrence pour recruter des personnes de talent est faible ou dans une entreprise de moindre envergure ou peu complexe.

## 50<sup>ème</sup>

Les salaires correspondant au percentile médian sont destinés aux personnes dotées d'une expérience dans la moyenne et des compétences nécessaires pour accomplir le travail. Le poste sera probablement de complexité moyenne ou inscrit dans un marché où la recherche de personnes de talent est modérée.

## 75<sup>ème</sup>

Les salaires d'embauche plus élevés exigent des compétences solides et une expérience plus importante que la norme. Les candidats confirmés peuvent être titulaires de diplômes spécialisés. Le poste peut être relativement complexe ou s'inscrire dans un marché où la recherche de personnes de talent est intense.

## 95<sup>ème</sup>

Les personnes très confirmées dotées d'un savoir-faire et d'une expérience adéquats et pointus, et notamment de diplômes spécialisés, peuvent exiger un salaire d'embauche situé dans le percentile le plus élevé. Le poste peut être très complexe ou s'inscrire dans un marché où la concurrence autour de la recherche de personnes de talent est extrêmement forte.

		PERCENTILES			
FONCTION		25	50	75	95
Audit - Comptabilité -	Aide Comptable	21 000	23 000	26 000	28 000
Consolidation -	Auditeur Interne	50 900	57 400	60 000	65 000
Finance - Gestion					



## ZOOM SUR LA FINANCE D'ENTREPRISE

### Des recrutements en hausse

Comme l'année dernière, les professionnels de la finance d'entreprise et de la comptabilité sont largement prisés par les entreprises. Les volumes d'embauche sont en hausse et vont être liés à la fois à des vagues d'internalisation mais aussi à un marché plus dynamique des remplacements.

Si la volonté des entreprises de reconstituer leurs équipes en interne au sein de la direction financière est forte, elle s'accompagne d'une exigence plus marquée envers les profils au niveau de la maîtrise des outils de reporting. Évidemment, la gestion des données devient une composante de plus en plus fondamentale : on attend des professionnels de ces fonctions davantage de capacités analytiques pour se positionner sur des sujets à plus forte valeur ajoutée. Cette dynamique s'observe également au niveau des emplois intérimaires.

L'autre grande demande porte sur la capacité à s'inscrire comme des « chefs de projets dans l'âme », soit une faculté à échanger avec les différents métiers pour récupérer l'information et apporter des conseils. L'éternel « business partner » a encore de beaux jours devant lui.

On remarque enfin des demandes fortes de profils spécialisés en consolidation. Face à la pénurie de candidats, les entreprises qui n'arrivent pas à recruter se reportent sur des profils juniors (2 à 3 ans d'expérience) épaulés par des consultants externes.

Sur le marché de l'intérim, les entreprises ont compris qu'elles font face à une concurrence accrue et réduisent leur processus d'embauche : au-delà d'une semaine, le client perd 50% de chance en moyenne de collaborer avec le profil de son choix.



Lors des processus de recrutement, les entreprises doivent être réactives, la rareté des talents les obligent parfois à faire une proposition d'embauche dans les 72 heures suivant l'entretien.

— Albane Prieto, Director, Robert Half France



## Tendances de rémunération

La tension exercée sur ces fonctions se répercute sur les niveaux de salaires. On peut noter des augmentations significatives sur les postes de comptabilité, notamment lorsque les candidats maîtrisent les environnements internationaux.

Les entreprises valorisent particulièrement les profils disposant d'un diplôme réputé ou issus d'un cabinet d'audit. Ces candidats sont chassés notamment pour des fonctions d'audit externe, de transaction ou de contrôle de gestion. Leurs employeurs espèrent qu'ils évolueront un jour vers des postes de direction.

Du côté de la finance d'entreprise en intérim, le marché très compétitif et la volatilité des candidats poussent les rémunérations à la hausse. Conscientes de cette tension, les entreprises sont moins réticentes à proposer des salaires plus élevés pour gagner en attractivité.

En 2020, les directeurs financiers prévoient d'embaucher dans les domaines de :

**33%** L'ingénierie financière

**32%** La comptabilité

**31%** L'audit et l'analyse

**29%** Le contrôle de gestion

Source : enquête réalisée en France en janvier 2019 auprès de 700 directeurs généraux, informatiques et financiers.



## LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS EN CDI

1. Responsable Comptable
2. Directeur Financier PME
3. Contrôleur de Gestion Opérationnel

## LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS EN INTÉRIM

1. Comptable Fournisseurs
2. Aide Comptable
3. Gestionnaire de Paie

## LES COMPÉTENCES DEMANDÉES EN CDI

- Maîtrise de l'anglais
- Vision globale des enjeux financiers
- Leadership
- Travail en mode projet
- Excellent relationnel

## LES COMPÉTENCES DEMANDÉES EN INTÉRIM

- Maîtrise d'un ERP (SAP)
- Excel : tableaux dynamiques
- Bilan - Liasse fiscale
- Analytique
- Anglais

# LES SALAIRES EN FINANCE D'ENTREPRISE ET COMPTABILITÉ

FINANCE D'ENTREPRISE ET COMPTABILITÉ	FONCTIONS	PERCENTILES			
		25	50	75	95
Audit - Comptabilité - Consolidation - Finance - Gestion	Aide Comptable	21 000	23 000	26 000	28 000
	Auditeur Interne	50 900	57 400	60 000	65 000
	Collaborateur dans un cabinet d'Expertise Comptable	28 000	30 000	33 000	41 000
	Comptable Auxiliaire	28 000	30 000	33 000	36 000
	Comptable Clients	28 000	30 000	32 000	35 000
	Comptable Fournisseurs	28 000	30 000	33 000	35 000
	Comptable Général	30 000	33 000	35 000	39 000
	Comptable Trésorerie	28 000	30 000	33 000	36 000
	Comptable Unique	30 000	33 000	35 000	39 000
	Consolideur	47 750	59 000	77 000	90 900
	Contrôleur de Gestion	35 300	46 700	59 000	82 000
	Contrôleur Financier	45 600	53 000	68 300	92 900



**FINANCE  
D'ENTREPRISE ET  
COMPTABILITÉ**

FONCTIONS		25	50	75	95
Audit - Comptabilité - Consolidation - Finance - Gestion	Credit Manager / Cash Manager	37 500	49 000	61 800	76 000
	Directeur / Responsable de l'Audit Interne	68 000	76 000	91 500	116 000
	Directeur Administratif et Financier	75 250	82 000	104 000	155 000
	Directeur Comptable	56 600	78 500	94 500	125 500
	Directeur du Contrôle de Gestion	69 500	77 000	89 000	103 000
	Gestionnaire de Paie	28 000	32 000	35 000	40 000
	Responsable Administratif et Financier	53 000	63 000	84 500	95 000
	Responsable Comptable / Chef Comptable	45 000	55 000	62 500	75 400
	Trésorier	51 700	71 200	82 500	86 200

Pour en savoir plus sur les métiers présentés,  
rendez-vous sur [roberthalf.fr/fiche-metier](https://roberthalf.fr/fiche-metier)



# MANAGEMENT RESOURCES

## FOCUS INTÉRIM CADRE & MANAGEMENT DE TRANSITION

### La spécialisation continue de rythmer le marché

Le marché de l'intérim cadre et du management de transition reste très actif. Dans un contexte de transformation digitale et d'évolution des méthodes de travail, les entreprises souhaitent pouvoir compter ponctuellement sur des profils très spécialisés et capables d'apporter immédiatement de la valeur ajoutée au sein des équipes. Les deux motifs les plus fréquents de recourir à de l'intérim cadre et du management de transition sont d'une part le remplacement poste à poste d'un collaborateur absent pour une durée déterminée, et d'autre part, pour pallier un déficit de compétences dans le cadre d'une mission ou un projet jusqu'à son achèvement.

Bien sûr, l'enjeu n°1 des entreprises porte sur les connaissances sectorielles. Non seulement le candidat doit détenir les bonnes compétences techniques et comportementales mais il doit surtout justifier d'une expérience prolongée dans un domaine d'activité similaire. Cette exigence vaut pour toutes les fonctions cadres.

De plus, les candidats doivent montrer de l'agilité, à savoir une capacité à s'adapter rapidement à des environnements exigeants et complexes. Les autres aptitudes exigées sont le management d'équipe, la conduite du changement en contexte de crise et l'autonomie.

### Tendances de rémunération

Dès qu'il s'agit de postes stratégiques, les entreprises affichent une plus grande souplesse budgétaire. Elles sont prêtes à offrir un peu plus pour s'assurer que le candidat dispose bien des « soft skills » recherchées.

Les salaires des intérimaires cadres oscillent entre 40 et 80 K€, ceux des managers de transition débutent à 80 K€ en moyenne.

Pour en savoir plus sur l'ensemble des fonctions et salaires de la division Management Resources, rendez-vous sur [roberthalf.fr](http://roberthalf.fr).



**Le manager de transition a une expérience sectorielle et démontre une bonne capacité d'adaptation dans des environnements plus ou moins complexes.**

— Gaëlle Marre, Director, Robert Half France



Les intérimaires expérimentés ont un impact positif sur les collaborateurs d'une entreprise :

**Ils influent sur le dynamisme pour plus de productivité et des finalisations de projets dans les temps**

36%

**Les équipes permanentes peuvent se consacrer aux tâches stratégiques et consolident leurs expertises**

35%

**Les objectifs sont atteints**

29%

Source : enquête réalisée en France en janvier 2019 auprès de 700 directeurs généraux, financiers et informatiques.

A photograph of three business professionals in a meeting. On the left, a man with grey hair and a beard, wearing a white shirt and a dark tie, looks towards the center. In the middle, another man with grey hair, wearing a light blue shirt and a striped tie, looks towards the right. On the right, a woman with blonde hair tied back, wearing a light blue shirt, looks towards the center. They are all looking at a tablet computer held by the woman. The background is a blurred office environment with large windows and modern decor.

69%

des DG, DAF et DSI reconnaissent avoir  
**recours à des intérimaires expérimentés pour  
transférer des compétences** à leurs équipes.

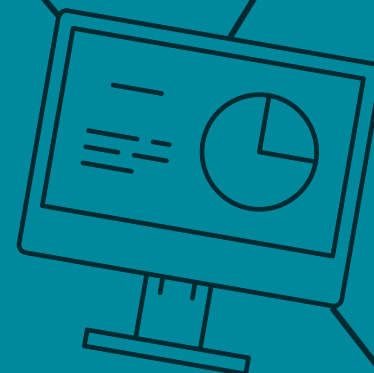
Source : enquête réalisée en France en janvier  
2019 auprès de 700 directeurs généraux,  
financiers et informatiques.

## LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS

1. Responsable Comptable
2. Contrôleur de Gestion
3. Responsable Ressources Humaines

## LES COMPÉTENCES DEMANDÉES

- Spécialisation métier ou secteur
- Agilité
- Management d'équipe





## TENDANCES EXECUTIVE SEARCH



### Avant tout une question d'alchimie

Le marché de l'Executive Search est dynamique. Deux raisons l'expliquent : d'une part, les entreprises vivent des transformations profondes et considèrent désormais le recrutement de cadres dirigeants comme un investissement et non comme un coût ; et d'autre part, le mouvement de ces talents connaît une accélération fulgurante dans un marché particulièrement dynamique. Cela concerne aussi bien les fonctions supports que les fonctions opérationnelles.

Recruter la bonne personne au bon poste est synonyme de performance. Les entreprises n'hésitent plus à investir, et de ce fait les exigences sont élevées. Elles nous sollicitent pour obtenir une cartographie précise du marché en fonction d'un secteur d'activité et/ou d'une zone géographique.

Compte-tenu des enjeux stratégiques et des attentes qui y sont associées, les entreprises clientes exigent d'avoir accès à un panel exhaustif de profils aux compétences complètes, auquel s'ajoute la garantie d'interactions limpides et facilitées avec le comité de direction et les équipes.

Du côté des candidats, ceux-ci sont mobiles mais réfléchis. Si, dans un contexte de plein emploi, nous pouvons nous attendre à une forte tension au niveau des rémunérations, ce n'est pas

réellement le cas. Les candidats sollicités restent attentifs à leur évolution et recherchent en priorité un projet cohérent par rapport à leur dynamique de carrière. Même au plus haut niveau d'un comité de direction, ces profils cultivent leur employabilité.



La tendance est aux profils capables de gérer, au-delà des missions régaliennes, les transformations profondes qui mettent l'expérience client au cœur des priorités de l'entreprise.

— Fabrice Coudray, Managing Director,  
Robert Half France



### Tendances de rémunération

Dans le marché de l'Executive Search, nous ne sommes définitivement plus dans une logique de standardisation de la rémunération. Les cadres dirigeants attendent des rémunérations qui correspondent aux risques, aux enjeux et aux objectifs fixés à court et moyen terme.

Il est assez fréquent de proposer à ces cadres dirigeants, une entrée au capital de l'entreprise, comme révélateur d'une très forte implication.

Pour en savoir plus sur les profils et les salaires, **contactez l'équipe Executive Search via notre site [roberthalf.fr](https://www.roberthalf.fr)**.



# 44%

des directeurs généraux considèrent que **la pénurie de talents est une tendance du marché de l'emploi qui impacte leur entreprise.**

Source : enquête réalisée en France en janvier 2019 auprès de 300 directeurs généraux.



## FOCUS TECHNOLOGIE & DIGITAL

### Compétition toujours vive entre grands groupes et start-up

Entre le développement du SaaS, la réglementation croissante (RGPD), l'intelligence artificielle et la cybersécurité, le marché de l'emploi dans le domaine de l'informatique et du digital reste très dynamique.

Nous sommes évidemment dans un marché orienté candidats. Du développeur au responsable d'équipe, les candidats sont extrêmement sollicités : avant de prendre une décision, ils disposent en moyenne de 5 offres d'embauche en même temps quand ce n'est pas davantage.

De plus en plus, les candidats sont happés par les start-up. Ces dernières effectuent des levées de fonds importantes et disposent de la trésorerie nécessaire pour recruter. Nous constatons que les fonctions de business developer ont particulièrement la cote.

Si l'attrait des start-up est évident chez les candidats, ils ont également conscience d'un potentiel « effet de mode » et vont souvent poser de nombreuses questions sur la solidité de la structure ou le chiffre d'affaires.



Autre tendance : les candidats « techniques » (dont les développeurs) s'avèrent souvent être parmi les salariés les plus volatiles. En moyenne, ils ne restent pas plus de 2 ans en poste. De toute évidence, la valeur du CDI pour ce type de talents et dans ce secteur n'a ni la même signification, ni la même « autorité ». L'enjeu se situe dans l'immédiateté de la maîtrise de la technologie et son obsolescence est tout aussi rapide que l'engouement qu'elle génère. Nous observons donc davantage de contrats « à durée incertaine », liés à la maîtrise d'une technologie.



Après la sécurité, l'intelligence artificielle (IA) devient une importante source de création d'emplois dont les compétences iront bien au-delà du secteur purement technologique.

— Albane Prieto, Director, Robert Half France



## Tendances de rémunération

La pénurie de développeurs entraîne une augmentation des salaires. Lorsqu'ils sortent des écoles, ces derniers souhaitent en priorité évoluer vers des technologies « en vogue » et, à ce titre,

peuvent rejoindre des start-up, qui leur proposent de travailler sur des projets et des technologies innovantes et récentes. Si la proposition technique est meilleure que dans les grands groupes, les start-up ont aussi tendance à surpayer : en effet, un développeur peut gagner jusqu'à 10 ou 20% de plus.

L'attractivité des plus grandes structures tient surtout à leur stabilité et aux évolutions transverses potentielles. De même, leurs efforts en matière de modernisation des technologies utilisées sont valorisés.

En 2020, les DSI prévoient d'embaucher dans les domaines suivants :

**48%** La sécurité et cybercriminalité

**36%** Le développement

**35%** Le cloud computing

**27%** Les données

Source : enquête réalisée en France en janvier 2019 auprès de 200 directeurs informatiques.



57%

des Directeurs Informatiques jugent que le **recours accru aux nouvelles technologies** a considérablement perturbé le travail des salariés.

Source : enquête réalisée en France en janvier 2019 auprès de 700 directeurs généraux, financiers et informatiques.

## LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS IT

1. Développeur
2. Lead Développeur
3. Data Scientist

## LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS DIGITAL

1. Product Owner / Product Manager
2. Business Developer
3. Chef de Projet

## LES COMPÉTENCES DEMANDÉES IT

- React
- Java
- PHP Symfony
- Air Python sur la data
- UX
- Notions de Scrum / Méthode Agile

## LES COMPÉTENCES DEMANDÉES DIGITAL

- Maîtrise de l'anglais
- SEA / SEO
- Facebook Ads pour Traffic Manager

# LES SALAIRES EN TECHNOLOGIE ET EN DIGITAL

## TECHNOLOGIE ET DIGITAL

	FONCTIONS	PERCENTILES			
		25	50	75	95
Technologie	Administrateur Systèmes et Réseaux	37 000	47 000	58 500	65 000
	Architecte Logiciel	60 900	73 000	81 500	90 000
	Chef de Projet MOA / AMOA	45 200	51 600	57 500	65 000
	Chef de Projet MOE	45 200	54 500	65 000	70 000
	Chef de Projet SI / Responsable SI	71 500	75 000	83 000	90 000
	Data Scientist	42 000	53 000	61 500	75 000
	Directeur des Systèmes d'Information	96 200	132 000	187 000	250 000
	Directeur Etudes et Développement	72 000	83 000	95 000	120 000
	Directeur Technique	73 000	106 500	122 000	130 000
	Ingénieur DevOps	51 500	62 500	66 000	79 000
	Ingénieur Systèmes et Réseaux	52 000	58 500	63 500	70 000
	Lead Développeur	50 000	57 000	65 000	75 000
	Responsable de Domaine SI	85 500	96 700	120 500	140 000
	Responsable Infrastructure IT	65 000	72 000	76 400	80 000
	Responsable Technicien Helpdesk	28 000	35 000	42 000	45 000
	Technicien Support Applicatif	25 000	30 000	35 000	42 000
	Technicien Systèmes et Réseaux	25 000	28 000	32 000	37 000

TECHNOLOGIE  
ET DIGITAL

	FONCTIONS	25	50	75	95
Digital	Account Manager	28 000	35 000	45 000	60 000
	Business Developer	40 000	48 000	55 000	65 000
	Chief Data Officer	85 000	105 000	127 000	150 000
	Chief Digital Officer	80 000	105 000	135 000	185 000
	Chief Marketing Officer	80 000	100 000	132 000	185 000
	Consultant Digital	35 000	42 000	50 000	65 000
	Directeur de Projet / Chef de Projet	67 600	69 700	78 500	96 600
	Directeur E-Commerce / Responsable	75 000	80 000	90 000	138 000
	Manager Digital	45 000	52 000	55 000	60 000
	Product Owner / Product Manager	45 000	58 000	61 500	68 000
	Responsable Acquisition / Traffic Manager	42 000	45 000	49 500	59 500
	Responsable CRM / Fidélisation	40 000	48 000	55 000	70 000
	Responsable Webmarketing	50 000	53 400	59 900	74 000
	Scrum Master	42 000	48 000	55 000	75 000
	SEO Manager	38 000	42 000	52 000	60 000
	UX / UI Designer	35 000	40 000	50 000	55 000
Web Analyst / Data Analyst	40 000	50 000	57 000	65 000	
Web Designer / Directeur Artistique	40 000	50 000	56 000	65 000	

Pour en savoir plus sur les métiers présentés,  
rendez-vous sur [roberthalf.fr/fiche-metier](https://roberthalf.fr/fiche-metier)

## JURIDIQUE, FISCAL ET RESSOURCES HUMAINES

La dimension « business partner » est particulièrement valorisée

Les derniers mois ont été riches en réglementations sociales, RH et fiscales. Entre la mise en place du prélèvement à la source, l'index d'égalité femmes / hommes et les nouvelles ordonnances, les fonctions RH, juridiques et fiscales, se retrouvent particulièrement sollicitées.

Nous remarquons une tendance nette autour de la recherche de candidats affichant une dimension de business partner. Si le terme est parfois galvaudé, il s'agit de valoriser la proximité avec les opérationnels, pour mieux comprendre les problématiques et déployer des solutions adaptées. Cela concerne bien sûr les responsables RH, qui doivent être en mesure de comprendre les enjeux business et métiers, et aussi les juristes, attendus notamment pour accompagner les négociations afin de sécuriser les contrats.



En ce qui concerne les ressources humaines, les métiers de responsables RH et HR business partner sont particulièrement demandés, de même pour les responsables paie qui sont amenés à collaborer de plus en plus avec les services RH. En démontrant une forte technicité associée à une bonne maîtrise de l'anglais, les candidats peuvent prétendre aux meilleurs postes.

Dans le secteur juridique, les responsables juridiques NTIC, c'est-à-dire spécialisés en data, e-privacy, RGPD, sont des profils sollicités tout comme ceux de la compliance. Les entreprises portent une attention soutenue à la gouvernance d'entreprise : la transparence, l'éthique, et la responsabilité sociale sont devenues des facteurs d'attraction des talents.

Quant aux équipes fiscales, elles ont été considérablement étoffées l'an dernier, de fait le marché est moins mouvant. Les entreprises sont cependant toujours en recherche de professionnels disposant d'une vision et de compétences transverses sur un plan financier et juridique.

Globalement, le marché RH, juridique et fiscal est orienté candidats, les profils en position de force font preuve de qualités de communication, ou sont dotés d'une intelligence émotionnelle propre à optimiser la compétence business partner. Ceux capables d'évoluer dans des environnements internationaux du fait de la bonne maîtrise de l'anglais sont également très prisés.

## Tendances de rémunération

Les candidats sollicités n'hésitent pas à négocier et font monter les enchères, ce qui impacte naturellement les salaires. Les entreprises ont dû revoir leurs grilles de salaires ces derniers mois ou jouer de la contre-proposition pour retenir leurs talents.

**Savoir sortir de sa « tour d'ivoire » est devenu une aptitude très convoitée. Classement des compétences dont les entreprises ne pourront plus se passer à l'avenir :**

**40%** La capacité à travailler en équipe

**38%** L'intelligence émotionnelle

**36%** La résolution de problèmes complexes

**34%** Le leadership et l'influence sociale

Source : enquête réalisée en France en janvier 2019 auprès de 300 directeurs généraux.



45%

des directeurs généraux identifient **les nombreuses questions de réglementation** comme leur priorité.

Source : enquête réalisée en France en janvier 2019  
auprès de 300 directeurs généraux.



## LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS

1. DRH / RRH / HR Business Partner
2. Responsable Paie avec maîtrise de l'anglais
3. Juriste NTIC
4. Responsable Juridique ou Compliance
5. Talent Acquisition Manager

## LES COMPÉTENCES DEMANDÉES

- Capacité à travailler en mode projet
- Maîtrise d'un système d'information RH
- Bonne maîtrise de l'anglais

# LES SALAIRES DU JURIDIQUE, FISCAL ET RESSOURCES HUMAINES

## JURIDIQUE, FISCAL ET RH

	FONCTIONS	PERCENTILES			
		25	50	75	95
Ressources Humaines	Contrôleur de Gestion Sociale	48 700	52 300	55 460	64 000
	Directeur des Ressources Humaines	70 000	90 000	130 000	170 000
	Directeur / Responsable des Relations Sociales	65 000	75 000	84 000	110 000
	Responsable des Ressources Humaines / HRBP	45 000	51 600	55 600	87 500
	Responsable Paie / Administration du Personnel	48 300	50 200	56 800	68 700
	Directeur / Responsable Rémunérations et Avantages Sociaux	85 900	94 700	103 600	110 700
	Directeur / Responsable Talent Acquisition	54 500	58 100	61 600	80 000
Juridique	Directeur / Responsable Juridique	78 600	87 300	102 000	140 000
	Data Protection Officer (DPO)	55 000	62 000	69 000	80 000
	Juriste en Droit Commercial	45 000	56 000	68 000	75 000
Fiscal	Fiscaliste International	67 100	72 100	77 000	85 000
	Directeur / Responsable Fiscal	70 000	80 000	100 000	125 000

Pour en savoir plus sur les métiers présentés,  
rendez-vous sur [roberthalf.fr/fiche-metier](https://roberthalf.fr/fiche-metier)





## FOCUS ASSISTANAT SPÉCIALISÉ

### Le marché reste tendu, les candidats volatiles

Les années se suivent et se ressemblent sur le marché de l'assistanat spécialisé. La tension reste forte avec une augmentation du nombre d'offres mais toujours aussi peu de candidats. Malgré cette réalité, les entreprises demeurent exigeantes et soumettent des critères de recherche toujours aussi spécifiques en termes de compétences, de maîtrise de logiciels et de niveaux de rémunération.

De leur côté, les candidats se savent en position de force. En effet, ils sont en mesure de décrocher un poste en 48 heures et, à ce titre, n'hésitent pas à régulièrement scruter le marché. Nous constatons une hausse de la volatilité des assistants administration des ventes et des assistants polyvalents. Quand ils sont en recherche, ils ont tendance à rejoindre le plus offrant.

Un autre paramètre est à prendre en compte cette année, à savoir le « temps de recrutement ». De plus en plus, des entretiens se déroulent via Skype ou WhatsApp afin de gagner du temps. Les entreprises qui utilisent ces outils numériques et prennent rapidement des décisions augmentent leurs chances de recruter ces profils.

## Tendances de rémunération

La tension du marché de l'emploi génère une augmentation mécanique des salaires. Pour autant, les entreprises ne cherchent pas actuellement à s'aligner, généralement contraintes par leurs grilles de salaires. Nous observons cependant qu'après avoir « perdu » plusieurs candidats, elles se montrent prêtes à dépenser un peu plus.

Si les candidats vont s'orienter vers le plus offrant en termes de rémunération et d'avantages, un paramètre entre de plus en plus dans l'équation : la proximité du lieu d'habitation.



L'assistantat spécialisé est un marché qui s'est particulièrement tendu ces deux dernières années, les entreprises qui trouvent un profil adapté à leurs exigences doivent transiger rapidement. La volatilité des candidats est de plus en plus marquée.

— Aurélia Defoug, Director, Robert Half France



Actions que les entreprises sont prêtes à mettre en œuvre lorsqu'elles peinent à pourvoir un poste vacant :

### Répartir les responsabilités au sein des équipes

36%

### Embaucher un salarié intérimaire en attendant

34%

### S'adresser au réseau pour une cooptation

32%

### Faire appel à un recruteur spécialisé

31%

### Faire preuve de plus de souplesse dans les compétences demandées et miser sur la formation

30%

### Augmenter l'enveloppe salariale

26%

Source : enquête réalisée en France en janvier 2019 auprès de 300 directeurs généraux.



ROBERT HALF

## LES EMPLOIS LES PLUS SOLLICITÉS

1. Assistant Administration des Ventes
2. Assistant Polyvalent
3. Assistant Commercial
4. Assistant de Gestion

## LES COMPÉTENCES DEMANDÉES

- Maîtrise de l'anglais
- Maîtrise d'un ERP (SAP ou Sage)
- Excel : tableaux dynamiques

# LES SALAIRES DE L'ASSISTANAT SPÉCIALISÉ

## ASSISTANAT SPÉCIALISÉ

FONCTIONS	PERCENTILES			
	25	50	75	95
<i>Assistant Spécialisé</i> Assistant Achats	28 000	30 000	35 000	39 000
Assistant Administratif	20 000	22 000	24 450	29 500
Assistant Administration des Ventes	24 900	27 000	30 500	36 000
Assistant Appels d'Offres	25 000	28 000	31 000	37 000
Assistant Commercial	24 000	26 000	28 000	32 500
Assistant de Direction	32 000	35 000	40 000	46 600
Assistant de Gestion	23 000	25 000	27 100	32 250
Assistant Import Export	28 000	30 000	35 000	38 000
Assistant Juridique	26 850	29 550	33 100	39 500
Assistant Logistique	25 250	28 300	30 500	36 250
Assistant Marketing	25 000	28 000	30 000	35 260
Assistant Polyvalent	21 600	24 000	26 000	29 250
Assistant Projets	23 500	25 400	28 100	33 150



## ASSISTANAT SPÉCIALISÉ

	FONCTIONS	25	50	75	95
<b>Assistanat Spécialisé</b>	Assistant Qualité	24 000	27 000	30 000	33 000
	Assistant Ressources Humaines / Administration du Personnel	24 000	30 000	32 000	35 000
	Assistant SAV (service après-vente)	22 900	25 000	29 500	33 100
	Assistant Services Généraux	24 000	27 000	30 000	35 000
	Assistant Travaux / Technique	21 600	24 000	28 000	32 000
	Chargé de Recouvrement	24 000	27 000	32 000	35 000
	Chargé de Clientèle	20 000	22 100	24 200	29 400
	Opérateur de Saisie	20 000	21 500	23 250	26 400
	Secrétaire / Standardiste	20 000	21 600	24 000	26 900

Pour en savoir plus sur les métiers présentés,  
rendez-vous sur [roberthalf.fr/fiche-metier](https://roberthalf.fr/fiche-metier)



## LA QUESTION DU SALAIRE VUE PAR LES COLLABORATEURS

L'OCDE (organisation de coopération et de développement économiques) confirmait récemment un marché de l'emploi qui défie une croissance plutôt décevante et des salaires qui s'accroissent lentement, soutenant les revenus et les dépenses des ménages\*.

Le contexte d'un marché de l'emploi stable dope la mobilité donc les possibilités d'augmenter sa rémunération. L'Apec corrobore : 69% des cadres envisagent de réaliser une mobilité dont 39% en changeant d'entreprise\*\*.

Depuis 2 ans, le salaire est revenu en première position des critères les plus importants pour les actifs, alors qu'avant 2016, 71% des salariés français\*\*\* privilégiaient l'intérêt du poste et les perspectives d'évolution. Les millennials en particulier, nouveaux entrants sur le marché de l'emploi, se disaient prêts à sacrifier leur rémunération pour le job de leur rêve.

\* Rapport OCDE mars 2019

\*\* Baromètre Apec 2019

\*\*\* Enquête réalisée en France auprès de 1 000 salariés en 2016.

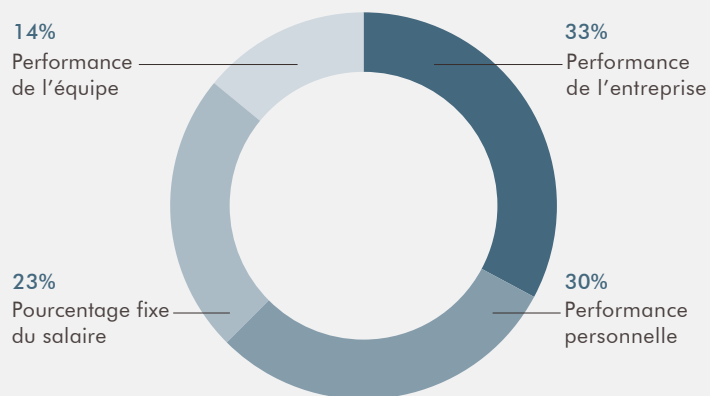
\*\*\*\* Source : enquête réalisée par YouGov entre juin et juillet 2019, auprès de 1 045 salariés français, principalement des employés, des collaborateurs qualifiés, des managers et des cadres supérieurs travaillant à temps plein.

## Quid du package salarial ?

Ces 18 derniers mois, deux-tiers des entreprises admettaient avoir eu besoin d'augmenter le salaire proposé pour assurer le recrutement d'un talent. Ces augmentations se justifiaient notamment par la rareté des profils et la compétition que se livrent les entreprises autour des ressources humaines\*\*\*\*.

## 64% DES COLLABORATEURS ONT UN PACKAGE SALARIAL QUI COMPREND UNE PRIME

Critères d'attribution de ces primes :



# 66%

des collaborateurs considèrent que **le salaire est le facteur le plus important**, suivi de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et du sens de leur mission.

## L'AUGMENTATION DE SALAIRE EST ASSOCIÉE À :

Une reconnaissance du travail	41%
Une récompense directe des efforts	22%
Un catalyseur de motivation	16%
Un meilleur moyen d'acquitter les factures	8%
Une implication admise dans les succès de l'entreprise	7%
Un outil de rétention	4%

# TRAVAILLER AVEC ROBERT HALF

Nos différentes divisions Robert Half : Executive Search, Finance et Comptabilité, Management Resources, Technologie et Digital, Legal et OfficeTeam assurent le placement de professionnels qualifiés.

Chez Robert Half, nous vous accompagnons tout au long du processus de recrutement. Que ce soit pour trouver le talent dont votre entreprise a besoin, ou pour arriver à un équilibre entre collaborateurs temporaires et permanents, nos experts sont là pour vous proposer une solution de recrutement sur mesure. Ils tiennent compte de votre secteur, votre activité et votre culture. Ensemble, nous trouvons les collaborateurs qui feront la différence.

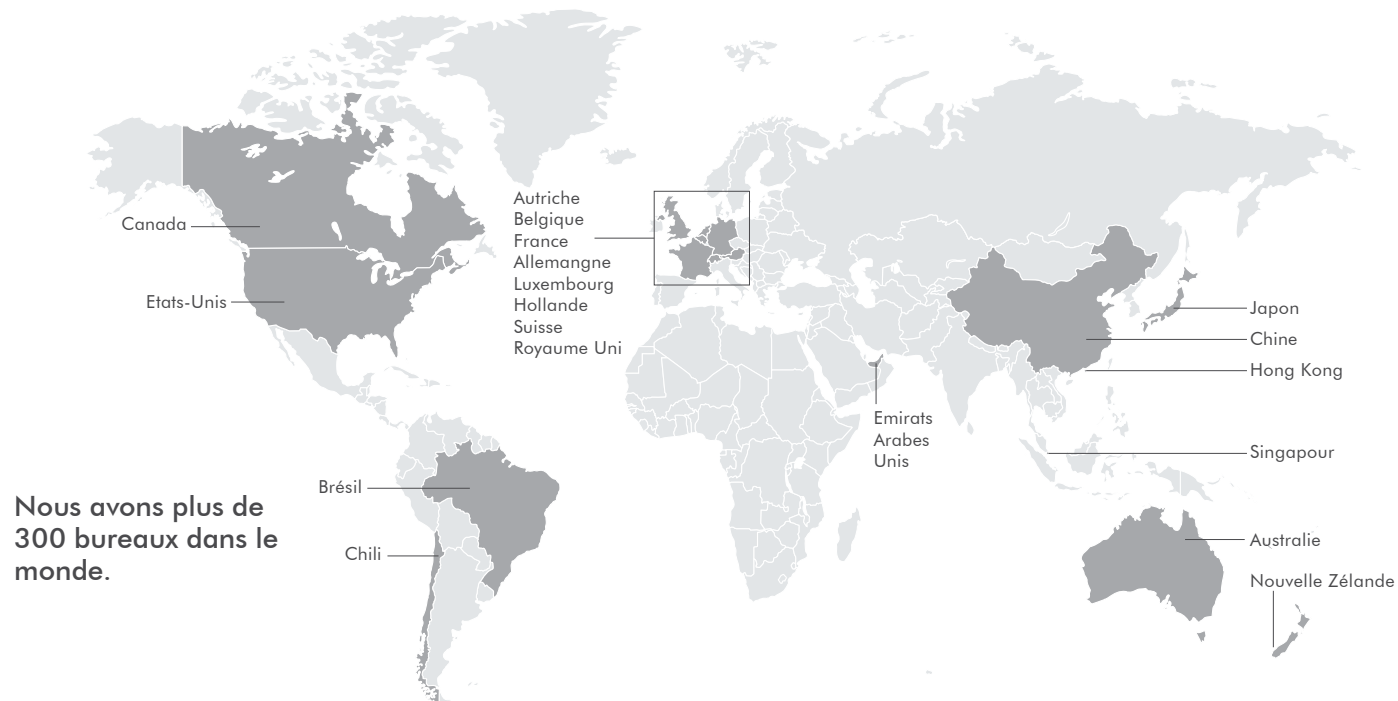
## Gagnez du temps avec les formules Direct Start & Company-In

- Avec la formule Direct Start, le collaborateur intérimaire peut immédiatement démarrer dans l'entreprise : il est évalué au terme de la première journée de travail. La mission est entamée directement, sans passer par l'étape des entretiens. Robert Half offre une garantie de 8 heures.
- La formule Company-In permet de combiner qualité et rapidité via un processus de sélection d'une efficacité redoutable. Au cours d'une seule et même journée, l'entreprise cliente rencontre plusieurs candidats préalablement sélectionnés selon une même approche structurée. Elle peut ainsi comparer en parfaite connaissance de cause, et décider rapidement avec quels candidats elle compte poursuivre le processus.

## Consultation de projet sans engagement de votre part

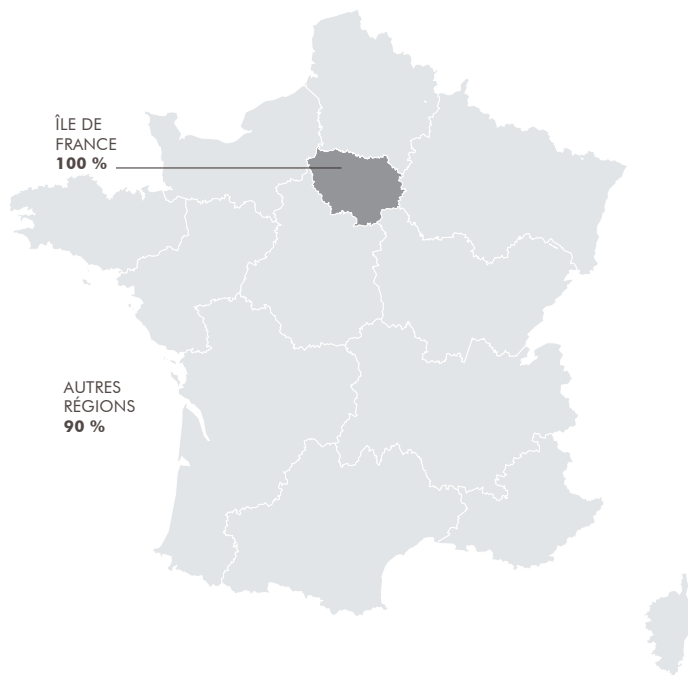
Avant de lancer des projets, les entreprises évaluent toujours les avantages, la portée, les résultats et les défis potentiels. Afin de fournir toujours plus de services, et pour bâtir un partenariat sur le long terme, nous offrons un entretien sans engagement avec un expert. Par expérience, il prodiguera des conseils précis, objectifs et un avis éclairé sur tous les aspects des projets en recrutement aux entreprises qui le souhaitent.

# FAITES APPEL À NOS SERVICES OÙ QUE VOUS SOYEZ



# NOTRE MÉTHODOLOGIE

Les échelles salariales présentées dans ce guide sont des moyennes extraites de notre logiciel CRM et calculées en percentiles (voir page 11).



## Les données intégrées à la plateforme reposent sur :

- Les milliers de placements et entretiens clients ou candidats effectués par nos consultants chaque année.
- Nos enquêtes exclusives et indépendantes sur le marché du travail, menées auprès de 300 directeurs généraux et managers qui recrutent, 200 directeurs administratifs et financiers, 200 directeurs informatiques et 1 045 candidats.
- Des analyses relatives aux tendances de recrutement actuelles et futures en France et à l'étranger.

## Pour évaluer le niveau de salaire en fonction d'une région :

1. Trouvez le métier et le percentile correspondant à votre profil (détails page 11).
2. Choisissez la région.
3. Multipliez le salaire percentile par le pourcentage associé à la région et divisez-le par 100.

(les salaires pondérés en région ne peuvent pas être inférieurs au SMIC.)

Pour déposer une annonce ou consulter nos offres  
d'emploi, rendez-vous sur **[www.roberthalf.fr](http://www.roberthalf.fr)**



Robert Half® Finance & Comptabilité

Robert Half® Management Resources

Robert Half® Technologie

Robert Half® Digital

Robert Half® Legal

Robert Half® Executive Search

OfficeTeam®

En recherche d'emploi ou de talents ?

Contactez-nous :

**roberthalf.fr**



© 2019 Robert Half.

RH-0919-FRA-FRE

Clause de non responsabilité : selon ce qui est porté à notre connaissance, les informations contenues dans ce guide sont considérées exactes et fiables à la date de leur publication.

Robert Half est le premier cabinet de recrutement spécialisé à avoir obtenu en France le Label Diversité, délivré par l'AFNOR, en juin 2013. 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.

**rh** Robert Half®